GUIDE
POUR LE RECRUTEMENT, LA SÉLECTION ET LA NOMINATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

Programme d'amélioration continue delaqualitédesservices et de lasatisfaction des usagers

Édition2001

Guide de recrutement, sélection et nomination des directeurs généraux des établissements de santé et de services sociaux

Version révisée en février 2002
Abridged English version available upon request

106-06322/

Disponible aux Services documentaires de la Régie régionale de Montréal-Centre
(514) 286-5604

Prix: 17.00$

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE MONTRÉAL-CENTRE

3725, RUE SAINT-DENIS
MONTRÉAL (QUÉBEC) H2X 3L9

Document révisé en février 2002

par :

Ronald McNeil
Conseiller cadre
Direction des relations avec la communauté
Téléphone : (514) 286-6500 poste 5615
Adresse électronique : ronald_mcneil@ssss.gouv.qc.ca

©Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 2002

ISBN 2-89510-060-8
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002

Table des matières

REMERCIEMENTS 5

AVANT-PROPOS 7

PRÉSENTATION DU GUIDE 9

SECTION 1 - ***La description du processus de recrutement, de sélection et de nomination*** 17

1.0 L'ouverture du concours de sélection 21
2.0 La tenue du concours de sélection 33
3.0 La présélection 45
4.0 La sélection 53
5.0 La nomination 73
6.0 L'engagement 79

SECTION 2 - ***Répertoire des compétences-clés du directeur général du XXI^e^ siècle*** 89

SECTION 3 - ***Le répertoire des outils*** 97

SECTION 4 - ***La description de fonction*** 143

SECTION 5 - ***Un exemple du contrat d'engagement*** 159

SECTION 6- ***L'encadrement législatif et réglementaire*** 171

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier

- Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres et plus particulièrement messieurs Daniel Doyon et Jean Castonguay
- Monsieur Guy Robitaille de la Conférence des régies régionales
- Monsieur Georges Nicolle du ministère de la Santé et des Services sociaux
- Monsieur Michel Denis de l'Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux
- Madame Colette Tracyk de l'Institut universitaire de gériatrie de Montréal
- Madame Constance Lamarche de la Confédération québécoise des centres d'hébergement et de réadaptation
- Madame Louise Brassard du Service de développement des ressources humaines, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre
- Madame Danielle Melanson de Melanson, Girard, Maletto & associés inc.
- Madame Lisette Shaffer de la Direction des ressources humaines, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre

ainsi que toutes les autres personnes ressources pour leur contribution respective à la conception et à la rédaction du document original « *Guide de recrutement, sélection et nomination des directrices générales et des directeurs généraux* ».

AVANT-PROPOS

Les régies régionales de la santé et des services sociaux du Québec ont pour mission entre autres de soutenir les conseils d'administration des établissements dans l'accomplissement de leurs rôles, de veiller au respect des lois et règlements, d'assurer une gestion efficace des ressources du réseau. Dans le cadre du recrutement, sélection et nomination des directeurs généraux, un domaine fortement réglementé, les régies régionales désirent assister les conseils d'administration des établissements dans le choix des meilleurs candidats au poste de directeur général. Pour ce faire les régies:

- **assurent une formation, une aide-conseil et le soutien aux membres des comités de sélection,**

- **assurent la transparence des procédures et l'équité aux personnes admissibles conformément aux lois et règlements.**

Ce guide propose aux administrateurs du réseau une approche mobilisatrice dans la réalisation des activités liées au recrutement, à la sélection et à la nomination des directeurs généraux. Il intègre l'approche par compétences ainsi que les nouvelles dispositions législatives et réglementaires en vigueur au moment de sa publication. Notons que la révision des règlements fut antérieure à l'adoption du projet de loi sur la gouverne[1] et que les références dans les règlements concernant le recrutement, la sélection et la nomination des directeurs généraux des régies régionales ne sont plus applicables.

Nous vous invitons à consulter ce guide afin de faciliter la planification et l'organisation de la démarche de sélection qui vous est confiée. Un représentant de la Régie régionale demeure à votre disposition pour vous soutenir dans votre démarche et pour vous assurer l'aide conseil et la formation des membres du comité de sélection.

Nous espérons que ce guide facilitera vos travaux et qu'il sera enrichi du fruit de votre expérience. Nous sommes intéressés à recevoir vos commentaires et vos suggestions pour parfaire cet outil.

---

[1] Projet de loi n° 28, 2001, chapitre 24. Loi modifiant la Loi sur les services de santé et des services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives.

Présentation du guide

Présentation du guide

Le *Guide de recrutement, de sélection et de nomination des directrices générales et des directeurs généraux* comprend six sections, soit :

- Section 1 La description du processus de recrutement, de sélection et de nomination
- Section 2 Le répertoire des compétences-clés du directeur général du XXI[e] siècle
- Section 3 Le répertoire des outils
- Section 4 La description de fonction du directeur général
- Section 5 Un exemple du contrat d'engagement
- Section 6 L'encadrement législatif et réglementaire

Bien que chaque section soit interdépendante, nous vous suggérons de les consulter en fonction de votre intérêt ou de la progression de vos travaux.

De plus, puisque le guide ne constitue pas un document légal, nous vous invitons à consulter les textes législatifs ou réglementaires mentionnés à la dernière section.

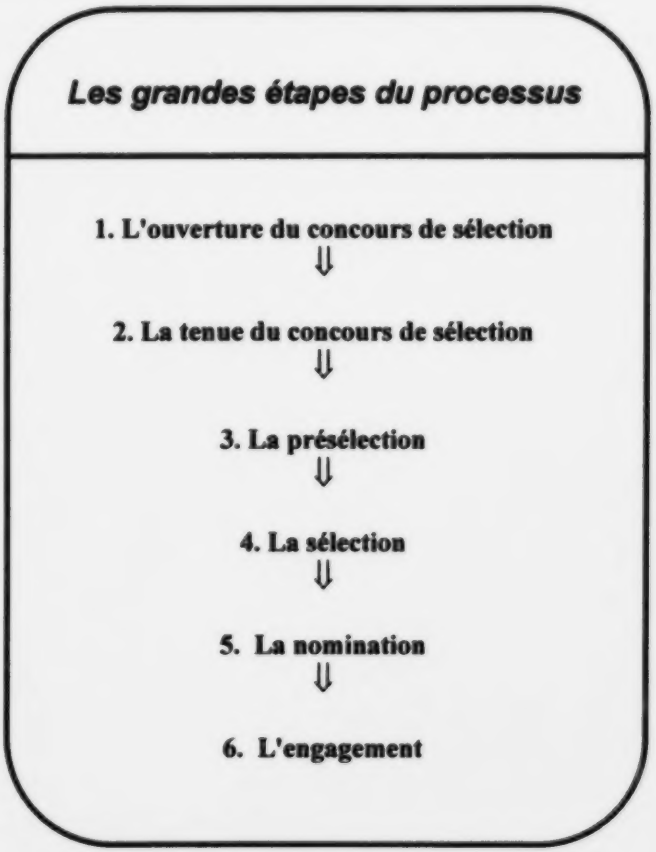
En guise d'introduction au guide, nous présentons un survol du processus de recrutement, de sélection et de nomination suggéré, où nous précisons :

- ➢ **Les étapes du processus suggéré**
- ➢ **Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration**
- ➢ **Les rôles et les responsabilités du comité de sélection**

et nous vous invitons à présenter ce survol à tous les membres du conseil d'administration avant d'entreprendre le processus de recrutement, de sélection et de nomination de la directrice générale ou du directeur général de votre établissement.

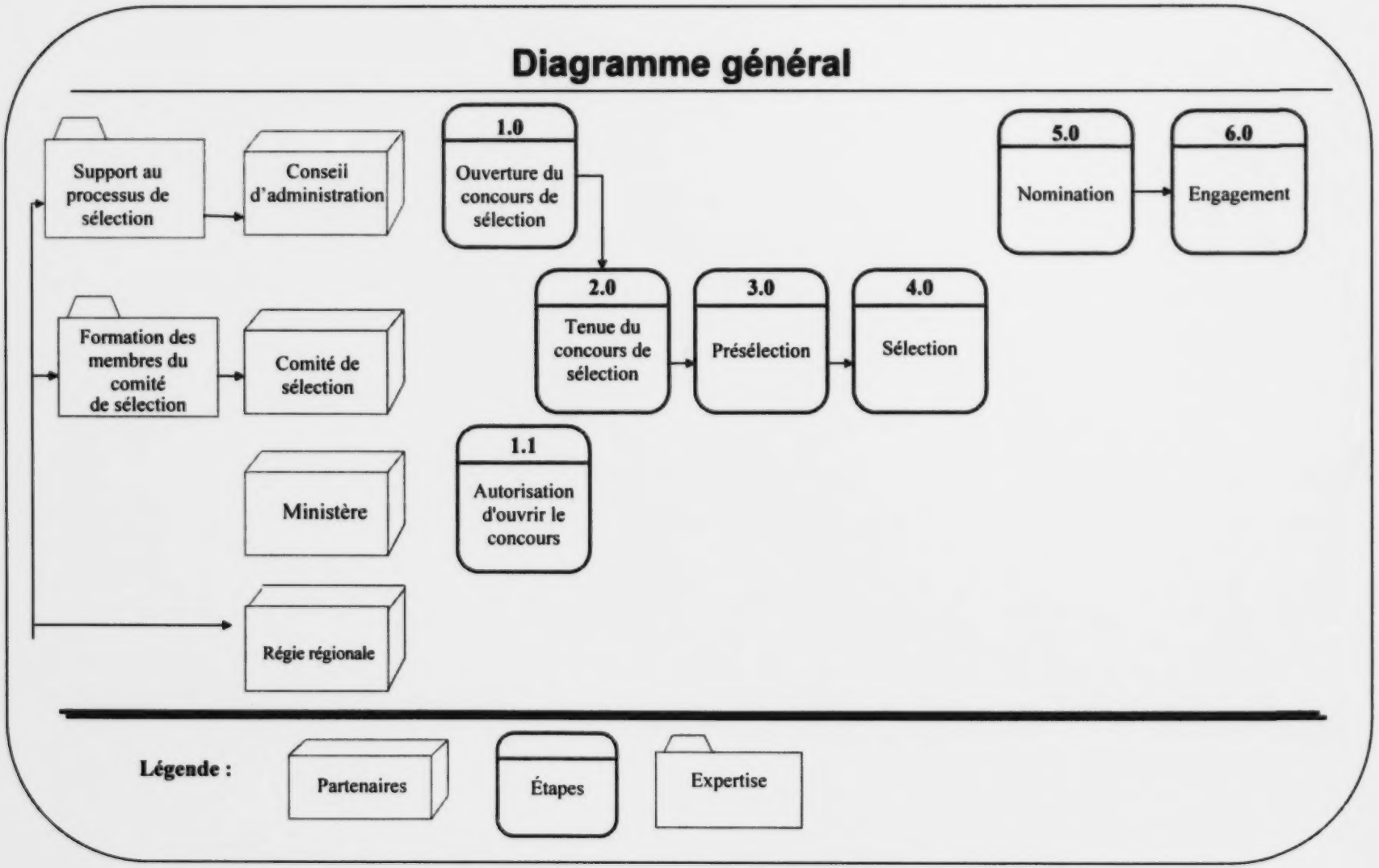
DESCRIPTION DU GUIDE

Le processus de recrutement, de sélection et de nomination consiste en un ensemble d'activités organisées dans le temps pour solliciter, évaluer et choisir la meilleure candidature possible.



Le tableau suivant, intitulé « *Diagramme général* » présente les partenaires, les étapes et les résultats du processus global de recrutement, sélection et nomination.

Diagramme général



Les activités du processus de recrutement, sélection et nomination

À chacune des étapes du processus de recrutement, sélection et nomination se greffent différentes activités qui doivent être réalisées pour respecter les dispositions législatives et réglementaires et également pour favoriser l'atteinte des résultats escomptés. Les tableaux des pages suivantes présentent les activités inhérentes aux étapes du processus qui peuvent être réalisées soit par le conseil d'administration ou par le comité de sélection.

Le calendrier prévisible

L'expérience démontre que la période de recrutement peut être répartie sur six mois, soit quatre mois à partir de la demande d'autorisation d'ouverture du concours jusqu'à l'engagement de la personne choisie, auxquels s'ajoutent parfois deux mois avant son entrée en fonction.

Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration

Rôles :

- Assurer le recrutement de la meilleure candidature.
- Veiller à la qualité du processus de recrutement, sélection et nomination.
- Veiller au respect de l'encadrement législatif et réglementaire.

Responsabilités :

- Demander au Ministère l'autorisation d'ouvrir le concours de recrutement en adressant une copie conforme à la Régie régionale.
- Établir le profil de la personne recherchée au moyen :
  - d'une analyse stratégique;
  - de l'identification des besoins de l'établissement;
  - et de l'identification des compétences-clés requises pour réussir dans son nouveau poste.
- Former un comité de sélection mixte et représentatif :
  - choisir trois représentantes ou représentants;
  - définir le mandat du comité de sélection.

- Élaborer la stratégie de recrutement et de sélection.
- Procéder à la nomination de la personne retenue à la suite de la recommandation du comité de sélection (voir la liste d'admissibilité).
- Procéder à l'embauche de cette personne.
- Transmettre sur demande au Ministère et à la Régie régionale la documentation requise.
- Évaluer, avec le comité de sélection, la qualité du processus suivi.

Les rôles et les responsabilités du comité de sélection

Rôles :

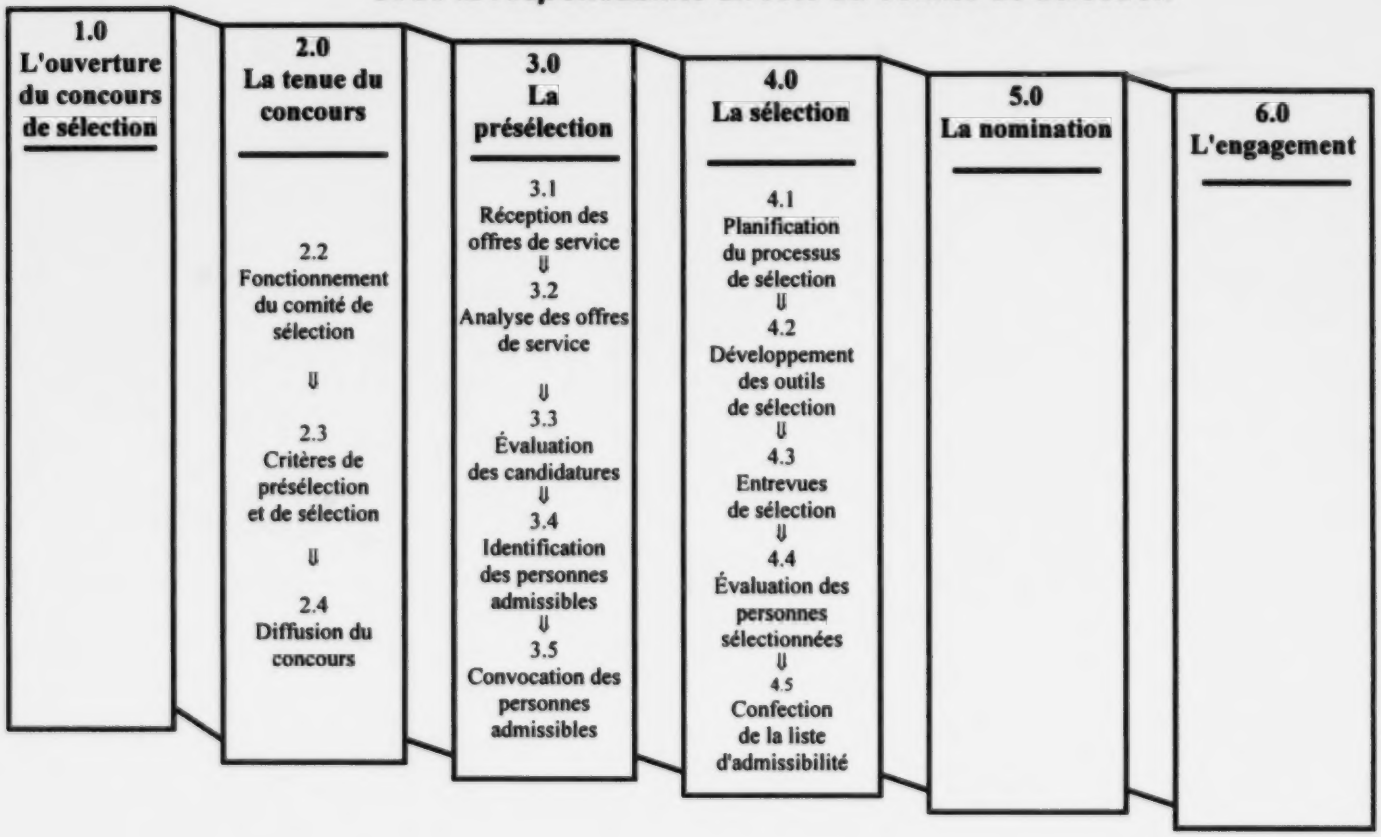
- Réaliser toutes les étapes liées au recrutement, à la présélection et à la sélection des candidatures.
- Offrir au conseil d'administration ses recommandations quant au choix de la personne susceptible d'être retenue.
- Assurer la conformité des dispositions législatives et réglementaires.

Responsabilités :

- Établir les critères de présélection et de sélection.
- Rédiger l'avis de concours et en assurer la diffusion.
- Recevoir, analyser et évaluer les candidatures.
- Planifier le processus de sélection et développer les outils de sélection.
- Sélectionner, évaluer et recommander au conseil d'administration la ou les meilleures candidatures.

Les activités du processus de recrutement, sélection et nomination

sous la responsabilité directe du comité de sélection



Section 1

La description du processus
de recrutement, de sélection et de nomination

1.0

L'ouverture du concours de sélection

1.0 L'ouverture du concours de sélection

➢ Cette étape consiste essentiellement à faire la planification de l'ensemble du processus de recrutement, de sélection et de nomination.

➢ Cette étape, la plus exigeante et la plus laborieuse du processus mais sans doute la plus cruciale, détermine la valeur de l'ensemble du processus.

En effet, le processus a pour objectifs de solliciter, de sélectionner et de choisir une candidature conforme au profil déterminé à la présente étape.

Rôle et responsabilités

➢ Nous proposons au conseil d'administration de définir le profil du futur directeur général en fonction:

- des orientations stratégiques de l'établissement,
- des besoins de l'établissement,
- du mandat anticipé de l'établissement et
- des défis à relever localement et régionalement.

Le conseil d'administration peut déléguer cette fonction aux membres du comité de sélection ou à un comité désigné à cet effet. Une consultation auprès des différentes instances de l'établissement (i.e. comités des usagers, conseils consultatifs, syndicats et associations de gestionnaires, etc.) peut être une occasion de mobiliser les forces vives de l'établissement et d'enrichir le profil des la personne recherchée. En toute éventualité, les membres du comité de sélection devront établir le profil recherché par l'établissement, en fonction des attentes de la population et des orientations régionales et provinciales à privilégier. S'il y a lieu, le tout devra être soumis à l'approbation du conseil d'administration. Le profil du futur directeur général est essentiel à la rédaction de l'avis de concours et à la détermination des critères de présélection et de sélection.

Activités de l'étape

1.1 La résolution du conseil d'administration ;
1.2 L'analyse stratégique de l'établissement ;
1.3 Les besoins et le mandat du comité de sélection ;
1.4 Le profil du futur directeur général;
1.5 La formation du comité de sélection.

Activité 1.1 : ***La résolution***

Principales dispositions réglementaires *

➢ Tel que stipulé à l'article 8 du règlement, l'autorisation du ministre doit être obtenue pour ouvrir le concours de sélection d'une directrice générale ou d'un directeur général d'un établissement public. En conséquence, le conseil d'administration doit, par résolution, demander à la ou au ministre l'autorisation de procéder à l'ouverture du concours de sélection et ce, au plus tard **60 jours** à compter de la date où le poste est effectivement dépourvu de son titulaire.

➢ Selon l'article 6 l'autorisation du ministre n'est pas requise pour tenir un concours réservé aux directeurs généraux des établissements concernés dans les cas de réorganisations administratives qui ont pour effet de ne laisser place qu'à un seul poste de directeur général. Cette décision d'opportunité appartient au(x) conseil(s) d'administration concerné(s). Cependant, tel que prévu à l'article 193.1 de la loi, cette étape est obligatoire pour les situations qui résultent de l'application des articles 126.1, 126.2 et 128 de cette loi.

➢ À la suite d'un premier concours, si aucun candidat n'est déclaré admissible par le comité de sélection ou si le conseil d'administration ne nomme aucun des candidats, un nouveau concours doit être tenu. L'autorisation du ministre n'est pas requise pour tenir un deuxième concours.

* *voir à la page 171*

Outils à votre disposition

➢ Modèle d'une demande d'ouverture d'un concours de sélection (page 99).

➢ Modèle d'un extrait de procès-verbal d'une assemblée régulière du conseil d'administration concernant l'ouverture d'un concours de sélection (page 100)

Activités 1.2 : *L'analyse stratégique*

1.3 : *Les besoins et le mandat*

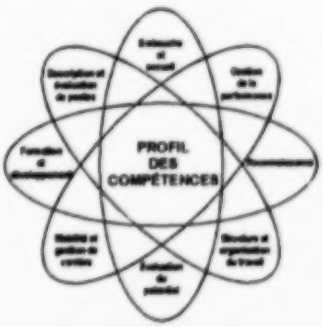
1.4 : *Le profil et les compétences recherchés*

➢ L'objectif des activités proposées consiste essentiellement à établir le profil recherché à l'aide d'une part, de la mission, des enjeux et des défis de l'établissement et d'autre part, du mandat qui sera confié au prochain titulaire et des compétences-clés requises pour réussir dans ce nouveau poste.

Définition

Depuis quelques années déjà, le concept de ***l'approche par compétences*** a permis aux entreprises et organisations de repositionner les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines dans une approche intégrée et cohérente basée sur leurs orientations stratégiques.

Le ***profil de compétences*** devient la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines : recrutement et embauche, formation et développement, évaluation de la performance, planification de la main-d'œuvre, etc.



L'approche par compétences : le pivot central d'une démarche de gestion intégrée des ressources humaines.

Le ***profil de compétences*** regroupe les principales compétences requises des gestionnaires pour remplir avec succès leur poste et ce, en fonction de la vision stratégique de l'entreprise, de ses valeurs et de ses objectifs organisationnels.

Une ***compétence*** est « un ensemble de connaissances (savoir), d'habiletés (savoir-faire) et d'attitudes (savoir-être) requises pour rencontrer les performances attendues dans un poste ».

Ce sont les ***compétences*** de l'ensemble du personnel qui permettront à l'organisation de traduire sa vision stratégique en actions concrètes et cohérentes.

Une étape déterminante consiste à identifier les ***compétences-clés*** que doivent posséder tous les gestionnaires pour contribuer efficacement à la vision de l'organisation. Chacun n'a toutefois pas à atteindre le même niveau de maîtrise de chaque compétence-clé identifiée.

Ce sont les défis et les enjeux stratégiques de l'organisation qui déterminent l'importance à accorder à chaque compétence-clé dans le profil idéal du directeur général d'un établissement.

L'architecture de compétences permet de définir pour chaque niveau hiérarchique le niveau de maîtrise requis pour chacune des compétences en décrivant concrètement par les ***indicateurs de succès,*** le rendement que doit être capable de donner un gestionnaire à chacune des compétences-clés de l'entreprise en fonction de son rôle au sein de l'organisation. Les compétences-clés et leurs indicateurs de succès peuvent être utilisés comme critères de sélection, grille d'identification des besoins de formation, guide dans l'évaluation du rendement, etc.

Dans le cadre de son plan d'action visant à promouvoir et à soutenir l'implantation d'une gestion intégrée des ressources humaines, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, en collaboration avec la Confédération québécoise des centres d'hébergement et de réadaptation, a développé un répertoire des compétences du gestionnaire du XXI^{e} siècle et une première application à l'analyse des besoins de développement des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux: ***Compétences 2000 : une démarche centrée sur les défis de gestion (1996)***[2].

[2] Une série de six documents a été produite pour guider les établissements dans leur appropriation de l'approche par compétences. Ces documents peuvent être disponibles auprès du directeur général ou du directeur des ressources humaines de votre établissement ou du centre de documentation de la Régie régionale de Montréal-Centre.

Leurs travaux ont permis d'identifier les dix compétences les plus susceptibles d'être requises pour faire face aux défis actuels et futurs en matière de management. Les compétences-clés retenues sont les suivantes :

- vision stratégique ;
- orientation client ;
- partenariat ;
- entrepreneurship ;
- gestion centrée sur les résultats ;
- gestion de l'ambiguïté et des paradoxes ;
- gestion du changement ;
- leadership mobilisateur ;
- communication interpersonnelle et organisationnelle ;
- gestion de soi.

Dans la suite de leurs travaux, la Régie régionale de Montréal-Centre a adapté le ***Répertoire des compétences du gestionnaire du XXIe siècle*** au poste de directeur général. Les définitions ont été révisées et les indicateurs de succès ont été redéfinis pour tenir compte du niveau de responsabilité du directeur général. Les **habiletés de gestion** traditionnelles ont été associées à chacune des compétences-clés afin de faciliter la compréhension des concepts présentés.

La section 2 présente le ***Répertoire des compétences-clés du directeur général du XXIe siècle***. Une grille d'identification des compétences recherchées basée sur l'approche par compétences a été élaborée afin d'aider les comités de sélection à utiliser comme critères de sélection les dix compétences-clés du directeur général du XXIe siècle. Il s'agit d'un outil concret et simple à utiliser (voir page 103 et suivantes).

Un ***concours réservé*** est un concours qui fait suite à une réorganisation administrative qui a pour effet de ne laisser place qu'à un seul poste de directeur général ou qui résulte de l'application des articles 126,1; 126,2 et 128 de la loi. Les directeurs généraux qui occupent les postes dont l'abolition est planifiée sont admissibles à ce concours. Sauf pour les situations visées par l'article 193.1 de la loi, le conseil d'administration décide de l'opportunité de procéder ainsi et fixe les modalités de fonctionnement de ce concours.

Un ***concours public*** est le type de concours qui s'applique généralement. Dans un concours public, il n'y a pas de réserve quant aux critères d'admissibilité. Toute candidature provenant du secteur de la santé et des services sociaux ou de tout autre secteur est admissible au poste dans la mesure où elle répond aux exigences. Un avis de concours écrit est envoyé aux organismes déterminés par règlement (associations d'établissements, régies régionales, ministère et organismes associés, etc.) et l'avis de concours doit être publié dans au moins deux journaux, dont un de diffusion régionale et l'autre de diffusion provinciale.

CONCOURS PUBLIC	**CONCOURS RÉSERVÉ**
DANS LA MAJORITÉ DES CAS	EN CAS DE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE
AVIS SECTORIEL ET AVIS PUBLIC OBLIGATOIRE	CONCOURS RÉSERVÉ OU CONCOURS PUBLIC
RÉGLEMENTAIRE	DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Questions-clés

Ces questions peuvent vous aider à établir le profil recherché.

➢ **La mission, le contexte et les besoins de l'établissement**

- Quelle est la mission fondamentale de votre établissement ?
- Les forces et les faiblesses ont-elles été identifiées ?
- Quels sont les principaux enjeux liés aux opportunités et aux contraintes de votre établissement dans son contexte régional ?
- L'établissement est-il en processus de réorganisation ?
- Les grandes orientations relatives au plan de développement de votre établissement ont-elles été définies ?
- Quel rôle régional ou supra-régional assume votre établissement ?
- Quels sont les besoins prioritaires de votre établissement ?

➢ **Le mandat du titulaire**

- Quel mandat désirez-vous confier au prochain titulaire du poste ?
- En fonction de l'atteinte de quels objectifs le futur directeur général sera-t-il évalué dans un an par le conseil d'administration ?

➢ **Le profil recherché**

- Quelles qualités de gestion la personne devra-t-elle posséder pour mener à bien son mandat, pour répondre aux attentes du milieu et pour permettre à l'établissement de réaliser pleinement sa mission et son plan de développement, et garantir la qualité de ses services ?
- Dans la grille d'évaluation des compétences recherchées (page 103 et suivantes), déterminez l'importance relative des compétences-clés du directeur général qui correspondent le plus aux attentes et exigences de votre établissement face à son futur directeur général.

➢ **La nature du concours**

- En fonction des réponses aux questions-clés précédentes et l'application des dispositions légales pertinentes, quel type de concours le conseil d'administration doit-il choisir ?
  - Le concours public
    ou
  - Le concours réservé.

Démarche proposée

Nous suggérons au conseil d'administration, à un de ses comités ou au comité de sélection d'élaborer le profil de la personne recherchée en réalisant les étapes suivantes :

Revue de l'analyse stratégique de l'établissement

➢ *Identification de la mission de l'établissement*

La revue de la mission de l'établissement vous permettra de bien comprendre sa raison d'être, son rôle et sa contribution spécifique au secteur de la santé et des services sociaux.

➢ *Compréhension du contexte particulier de l'établissement*

La réalisation d'un état de la situation vous permettra de mieux qualifier l'évolution du développement de l'établissement.

Pour ce faire, il est utile d'identifier:

- les forces et les faiblesses de l'établissement;
- les opportunité et les contraintes;
- les attentes et les besoins du milieu (clients, employeurs, partenaires, etc.).

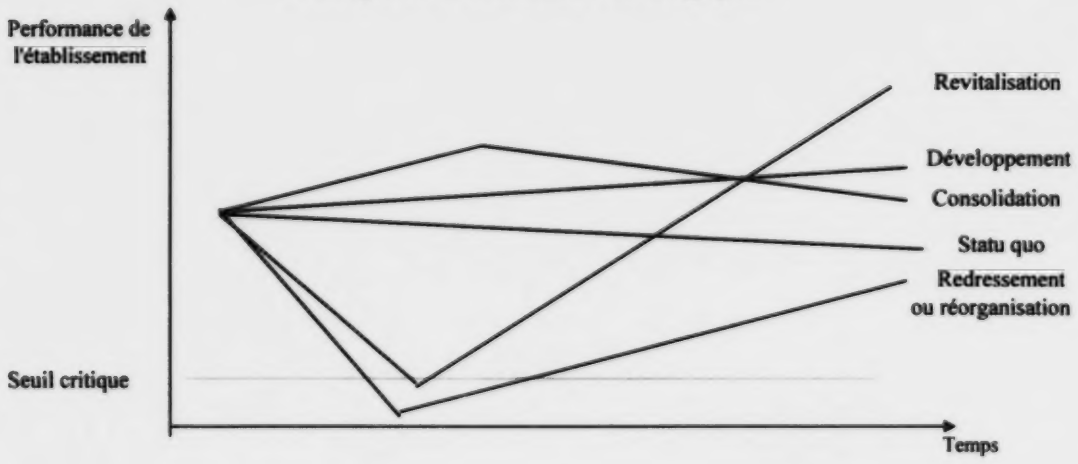
Une revue de la documentation jumelée à une consultation de l'environnement interne (instances de l'établissement) et externe (partenaires, établissements et organismes de la communauté) pourrait faciliter une meilleure compréhension du contexte particulier de l'établissement.

➢ *Définition des orientations stratégiques de l'établissement*

Pour ce faire, nous vous invitons à partager votre vision du devenir de l'établissement en identifiant les enjeux, les problématiques et les défis qui devront être relevés.

Vous pouvez ensuite définir les orientations inhérentes à l'actualisation du devenir de l'établissement. Selon les écarts observés, l'ampleur des changements requis et l'intensité des efforts anticipés, vous pouvez opter pour l'une des orientations illustrées au tableau suivant afin d'ajuster la trajectoire de l'établissement.

Principales orientations stratégiques



Enfin, nous vous invitons, en fonction des besoins identifiés, à établir les priorités d'action et à mettre à jour le plan de développement de l'établissement.

Élaboration du prochain mandat

- Nous vous invitons ensuite à préciser le mandat que vous confierez à la personne qui sera choisie.

- À la suite des orientations privilégiées par le conseil d'administration, identifiez les résultats attendus en fonction des priorités d'action et des échéanciers projetés.

- Au-delà des responsabilités courantes liées à l'administration et au fonctionnement de l'établissement, le mandat doit refléter les principaux défis inhérents à la réalisation du plan de développement de l'établissement.

Définition du profil recherché

- En fonction des défis inhérents au mandat que vous lui confiez, établissez le profil de la personne recherchée.
- Pour ce faire, esquissez un portrait-type et identifiez les compétences de gestion nécessaires à l'exercice de ses fonctions au sein de votre établissement au moyen de la grille d'identification des compétences recherchées (page 103 et suivantes).
- L'identification du profil recherché est complémentaire aux exigences du poste puisqu'elle permettra au comité de sélection de choisir des candidatures conformes aux besoins de l'établissement.
- Décision, selon les circonstances, quant à la nature du concours à ouvrir.

Outils à votre disposition

- Le répertoire des compétences-clés du directeur général du XXI^{e} siècle (Section 2)
- La grille d'identification des compétences recherchées (page 103 et suivantes)
- Exemple: Profil recherché par le *Centre Bonne Santé* (page 101)

Activité 1.6 : *Le comité de sélection*

Principales dispositions réglementaires *

- La nomination d'un directeur général est faite à la suite d'un concours et sur recommandation d'un comité de sélection (article 8).

- À l'exception d'un concours réservé tenu dans le contexte d'une réorganisation administrative le comité de sélection dans un établissement public est formé de cinq membres dont un sera désigné par le ministre et un autre par la régie régionale (article10).

- La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection, à la sélection et à l'établissement de la liste d'admissibilité (article 10).

- Dans le cas d'un concours réservé le conseil d'administration ou les conseils d'administration concernés décident des modalités de fonctionnement du concours de sélection.

* *voir à la page 171*

Le mandat du comité de sélection

- Le comité de sélection, composé de trois représentantes ou représentants du conseil d'administration et de deux autres personnes déléguées, a comme mandat de :
  - mener à bien les activités liées au recrutement, à la sélection et à l'évaluation de l'admissibilité des candidatures ;
  - soumettre au conseil d'administration ses recommandations en ce qui concerne le choix du prochain titulaire du poste.

Le conseil d'administration d'un établissement peut désigner au comité de sélection des personnes qui sont membres ou non du conseil d'administration, dont au moins une des trois n'est pas à l'emploi d'un établissement du secteur de la santé et des services sociaux.

Il serait aussi judicieux que le comité de sélection s'assure, en fonction de sa clientèle et du territoire desservi, d'une représentativité de femmes ou de membres des communautés culturelles.

Le comité de sélection peut être mandaté par le conseil d'administration à limiter la liste d'admissibilité à une seule candidature ou, s'il y a lieu, d'inclure l'ensemble des candidats ayant les compétences qui les rendent aptes à remplir les fonctions.

Questions-clés

➢ Est-ce que le comité de sélection dispose d'un mandat clair ?

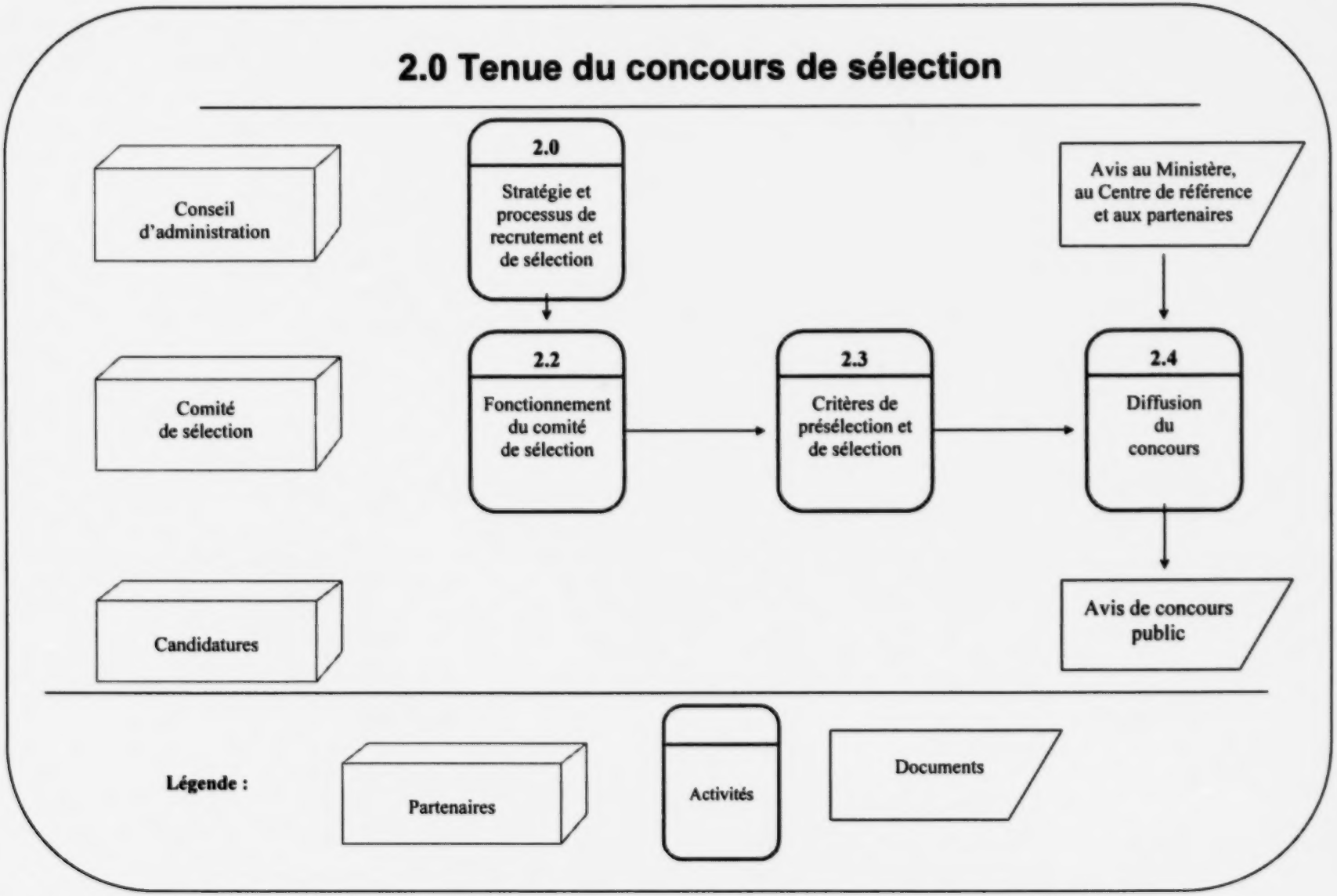
➢ Les membres du comité de sélection disposent-ils des connaissances, de l'expérience, des habiletés, des qualités et de la disponibilité requises à l'exécution de leur mandat ?

➢ Serait-il judicieux que :

- La présidente ou le président du conseil d'administration participe au comité de sélection ?
- Le comité de sélection dispose d'un budget autorisé ?
- Le comité de sélection sollicite les services d'une firme ou d'un organisme spécialisés afin de le seconder dans ses tâches ?

2.0

La tenue du concours de sélection


2.0 Tenue du concours de sélection
Conseil d'administration
2.0
Stratégie et processus de recrutement et de sélection
Avis au Ministère, au Centre de référence et aux partenaires
Comité de sélection
2.2
Fonctionnement du comité de sélection
2.3
Critères de présélection et de sélection
2.4
Diffusion du concours
Candidatures
Avis de concours public
Légende :
Partenaires
Activités
Documents

2.0 La tenue du concours de sélection

Introduction

➢ Il est essentiel de planifier l'ensemble du processus de sélection.

➢ À cette étape, le comité de sélection précise son fonctionnement, planifie son budget et anticipe l'ensemble des activités.

➢ Il élabore les documents nécessaires à la présélection et à la sélection, soit :
- l'avis de concours ;
- les critères de présélection et de sélection ;
- les accusés de réception et les lettres de remerciement.

➢ Et il complète, au besoin, le profil du candidat recherché en fonction du contexte régional et provincial.

Rôles et responsabilités

➢ L'élaboration de la stratégie inhérente au processus est assumée par le conseil d'administration. Celui-ci peut, s'il le juge opportun, déléguer cette tâche aux membres du comité de sélection.

➢ Le comité de sélection est toutefois responsable de son mode de fonctionnement et d'établir les critères de présélection et de sélection.

➢ Nous suggérons que l'avis de concours soit préparé par le comité de sélection à partir du profil désigné par le conseil d'administration et qu'il précise les critères d'admissibilité, de présélection et de sélection de façon opérationnelle.

Activités de l'étape

2.1 La stratégie et le processus de recrutement et de sélection ;

2.2 Le fonctionnement du comité de sélection ;

2.3 Les critères de présélection et de sélection ;

2.4 La diffusion de l'avis de concours.

Principales dispositions réglementaires * pour un concours réservé

En vertu de l'article 6 ou de l'application des articles 126,1; 126,2 et 128 de la loi, lorsqu'une réorganisation administrative a pour effet l'abolition des postes de directeurs généraux et la création d'un nouveau poste de directeur général, le conseil d'administration ou les conseils d'administration concernés décident de l'opportunité de confier le nouveau poste à un des directeurs généraux dont le poste est aboli. L'autorisation du ministre n'est pas requise dans ce cas.

En vertu de l'article 92, les conseils d'administration doivent aviser par écrit **120 jours** à l'avance les directeurs généraux concernés, la régie régionale et l'Association des directeurs généraux de leur intention de procéder à des réorganisations administratives. Le nouveau conseil d'administration ou les conseils d'administration qui sont maintenus avisent au moins **30 jours** à l'avance, conformément à l'article 94, leurs directeurs généraux de l'abolition effective de leur poste.

Si le conseil d'administration ou les conseils d'administration arrivent à la conclusion qu'il est opportun de le faire, ils doivent tenir un concours pour choisir, parmi les directeurs généraux sortants, celui à qui ils offrent le nouveau poste de directeur général (article 6).

D'autre part le conseil d'administration ou les conseils d'administration peuvent décider de tenir un concours public pour combler le nouveau poste. Dans ce cas ils doivent demander l'autorisation du ministre afin de procéder à la tenue du concours et suivre la procédure applicable à de tels concours (article 6).

Principales dispositions réglementaires * pour un concours public

En vertu de l'article 12 du règlement un établissement public doit donner deux avis écrits, un sectoriel et un public, de la tenue d'un concours en vue de la nomination d'un directeur général.

- L'avis de concours sectoriel est transmis au ministre, à la Conférence des régies régionales, à la Régie régionale de la région concernée, aux associations d'établissements et aux associations de hors-cadres et cadres (voir liste de distribution dans le répertoire des outils page 116). L'avis doit être diffusé au moins **30 jours** avant la date de la première séance du comité de sélection et prévoir une période d'inscription d'au moins **25 jours** à compter de sa publication.
- L'avis de concours public est publié dans deux journaux dont un journal publié dans la région desservie par la régie régionale ou dans la région où est situé l'établissement, selon le cas, et un journal distribué dans l'ensemble du territoire du Québec. L'avis externe de concours doit être publié au moins **20 jours** avant la date de la première séance du comité de sélection et prévoir une période d'inscription d'au moins **15 jours** à compter de sa publication.

Voir à la page 116, 117

Activité 2.1 : *La stratégie et le processus de recrutement et de sélection*

Le conseil d'administration doit s'assurer que le processus se déroule dans les conditions les plus favorables en prévoyant les moyens susceptibles d'en garantir l'efficacité.

Questions-clés

Déterminez la stratégie de recrutement et de sélection la plus appropriée à votre contexte en vous référant aux questions suivantes :

- Avez-vous donné avis par écrit de la tenue d'un concours aux instances concernées et identifiées par le règlement, i.e. l'avis sectoriel et l'avis public ?
- Serait-il souhaitable de publier l'avis de concours dans plus de deux journaux ? Si oui, quels journaux rejoignent la clientèle-cible que vous désirez solliciter ?
- Serait-il judicieux d'utiliser des méthodes de recrutement supplémentaires, telles que l'affichage interne, la sollicitation directe de candidatures ou l'envoi de l'avis de concours à des associations professionnelles ou d'établissements ?
- Avez-vous déterminé le nombre de candidatures admissibles que les membres du comité de sélection désirent pour la présélection?
- Votre budget vous permet-il de réaliser votre stratégie de recrutement et de sélection? Auriez-vous besoin de sommes supplémentaires ?
- Le mandat confié au comité de sélection lui permet-il de s'acquitter pleinement de ses responsabilités ?
- Le recours à une firme ou un organisme spécialisé pour assister les membres du comité de sélection dans leurs fonctions a-t-il été considéré ?

Activité 2.2 : *Le fonctionnement du comité de sélection*

➢ Lors de cette étape, les membres du comité de sélection sont invités à convenir de leur fonctionnement, à planifier leurs activités et à organiser leurs travaux.

Questions-clés

➢ En fonction du mandat, des responsabilités et de l'encadrement législatif et réglementaire, déterminez les règles de fonctionnement du comité de sélection.

➢ Avez-vous déterminé :
- le mode de fonctionnement (plénière)?
- les règles de fonctionnement (consensus)?
- la présidence du comité de sélection?
- le plan de travail et le calendrier des travaux projetés?
- les règles d'éthique du comité de sélection inhérentes à la confidentialité, à la discrétion et au respect des personnes?

➢ Aurez-vous besoin des services d'une firme d'experts-conseils ou d'un organisme spécialisé :
- pour élaborer les outils de présélection et de sélection?
- pour évaluer les compétences de gestion ou pour effectuer les prises de références?

➢ En fonction de votre disponibilité respective, serait-il opportun de vous répartir les tâches?

➢ Afin d'assurer le bon fonctionnement du comité, désirez-vous vous doter d'un mécanisme formel d'évaluation des activités entreprises par le comité de sélection ?

Outils à votre disposition

➢ Projet d'ordre du jour de la première réunion du comité de sélection (page 109).

➢ Guide de fonctionnement du comité de sélection (page 111).

➢ Liste de distribution des avis sectoriels (page 111).

Activité 2.3 : *Les critères de présélection et de sélection*

Définition

Un ***critère de présélection et de sélection*** est une mesure qui permet d'apprécier ou d'évaluer les différentes caractéristiques d'une candidature.

Les ***critères de présélection*** correspondent essentiellement aux acquis de formation et d'expérience nécessaires pour combler le poste. Ils sont formulés sous forme de connaissances (niveau de formation) et d'expériences de gestion (années d'expérience pertinente) requises pour occuper ce poste. En fonction des besoins spécifiques de l'établissement, le conseil d'administration peut hausser les exigences requises ou les préciser, s'il y a lieu. Ces critères permettent d'effectuer la présélection des candidatures. Dans le cas d'un concours réservé aux hors-cadres et aux cadres du secteur de la santé et des services sociaux, seules les personnes détentrices de poste ou bénéficiant des mesures de stabilité d'emploi sont admissibles au concours.

Un ***critère de sélection*** précise les exigences de l'établissement en termes de compétences nécessaires pour assurer la réalisation du mandat que le conseil d'administration désire confier au prochain titulaire du poste. Ces critères sont mesurés à l'aide des outils de sélection que vous allez concevoir ultérieurement.

Questions-clés

Critères de présélection

- Quels sont vos critères de présélection en termes de formation académique et d'expérience de gestion ?
- Ces critères vous permettront-ils d'évaluer les offres de service que vous recevrez ?
- Avez-vous prévu des facteurs d'équivalence ou des combinaisons de formation et d'expérience de gestion ?
- Les connaissances spécifiques requises du secteur de la santé et des services sociaux sont-elles, selon vous, indispensables, nécessaires ou souhaitables ?
- Vous êtes-vous assuré que vos critères de présélection ne sont pas discriminatoires et qu'ils reflètent fidèlement les exigences du poste ?

Critères de sélection

- Quels sont vos critères de sélection ?
  Quelles sont les compétences-clés les plus importantes pour votre établissement ?
- Les critères de sélection reflètent-ils les qualités de gestion nécessaires à l'accomplissement du mandat que le conseil d'administration s'apprête à confier au prochain titulaire et tiennent-ils compte du contexte régional dans lequel évolue l'établissement ?

- Ces critères vous permettent-ils de déterminer clairement les candidatures qui seraient admissibles pour combler le poste ?
- Distinguez-vous les caractéristiques essentielles, nécessaires ou souhaitables ?
- Les critères de sélection sont-ils exclusivement centrés sur les compétences-clés recherchées ?
- Sont-ils, d'une façon ou d'un autre, discriminatoires envers des personnes susceptibles de postuler cet emploi ?

Utilisez le Répertoire des compétences-clés du directeur général du XXI^e siècle à la section 2.

Démarche proposée

- Révisez l'analyse stratégique, le mandat et le profil recherché par l'établissement.
- Élaborez, validez et priorisez les critères de présélection et de sélection.
- Identifiez les facteurs d'équivalence relatifs aux connaissances et à l'expérience de gestion recherchées.
- Révisez la *Charte des droits et libertés de la personne* afin de prévenir toute discrimination.
- Précisez également votre soutien à l'égard du programme d'accès à l'égalité de votre établissement.

Outils à votre disposition

- Exemple des critères de présélection et de sélection du *Centre Bonne Santé* (page 112)
- Répertoire des compétences-clés du directeur général du XXI^e siècle (page 89 et suivantes)
- Grille d'identification des compétences recherchées (page 103 et suivantes)

Activité 2.4 : *La diffusion de l'avis sectoriel*

L'avis sectoriel de concours doit être transmis aux instances énumérées dans les règlements 30 jours avant la date prévue pour la première séance obligatoire du comité de sélection soit la présélection.

Questions-clés

- ➢ Le profil de la personne recherchée et le mandat qui lui sera confié sont-ils suffisamment clairs pour permettre la rédaction d'un avis de concours significatif ?
- ➢ Le conseil d'administration a-t-il donné avis écrit de la tenue d'un concours à toutes les instances déterminées par le règlement ?
- ➢ Serait-il souhaitable d'utiliser d'autres moyens de recrutement, tels que :
  - *la publication* qui consiste à faire paraître une annonce (i.e. l'avis de concours) dans un journal ou une revue spécialisée à tirage provincial ou régional ;
  - *l'affichage* qui consiste à publier le texte ou une adaptation du texte de l'avis de concours au sein de l'établissement ;
  - *la sollicitation directe* qui consiste à identifier et à contacter des personnes répondant au profil recherché pour les informer qu'un emploi est disponible dans votre établissement et les inciter à proposer leur candidature ;
  - *la sollicitation indirecte* qui consiste à joindre les personnes susceptibles de correspondre au profil recherché par l'intermédiaire des associations professionnelles, des organismes ou des établissements, etc. ?

Démarche proposée

- ➢ Le comité de sélection a la tâche de concevoir et de rédiger l'avis de concours en fonction du profil et du mandat élaborés à l'étape précédente.

La rédaction de l'avis de concours

- ➢ Consultez le modèle d'avis de concours que nous vous présentons (outil à votre disposition à la page 105) pour saisir rapidement le style, le contenu et le format utilisé.

- ➢ Assurez-vous que l'avis de concours inclut les renseignements suivants :
  - le nom de l'établissement ;
  - l'endroit ;
  - le titre du poste ;
  - le type d'établissement ;
  - la raison d'être du poste ;
  - les principaux défis du poste (mandat) ;
  - le profil recherché et les compétences-clés requises ;

- la classe du poste et autres conditions de travail, s'il y a lieu ;
- les modalités relatives à la transmission des offres de service ;
- l'engagement de l'établissement à l'égard du programme d'accès à l'égalité ;
- la priorité accordée aux candidats qui sont employés du réseau de la santé et des services sociaux.

➢ Vous pouvez également demander que les candidats fournissent un curriculum vitae décrivant leurs réalisations qui illustrent les compétences maîtrisées.

Comme un devis, l'avis de concours énonce vos spécifications et facilite la sollicitation de candidatures susceptibles de satisfaire vos besoins.

Nombre de candidatures souhaitées

Il est recommandé que le comité de sélection établisse au départ le nombre de candidatures admissibles qu'il souhaite recevoir afin de procéder à la présélection.

➢ Le comité de sélection devra établir à l'avance le processus qu'il entend suivre si le nombre de candidatures est insuffisant (prolongation de concours, etc.).

Activité 2.5 : *La publication de l'avis public*

En plus de la diffusion de l'avis sectoriel aux instances mentionnées précédemment, un avis public de concours doit également être donné. Cet avis doit être publié dans au moins deux journaux dont un à tirage régional et l'autre à tirage provincial. L'avis public doit être publié au moins **20 jours** avant la date prévue pour la première séance obligatoire du comité de sélection (i.e. la présélection) et prévoit une période d'inscription d'au moins **15 jours** à compter de sa publication.

La parution dans les journaux

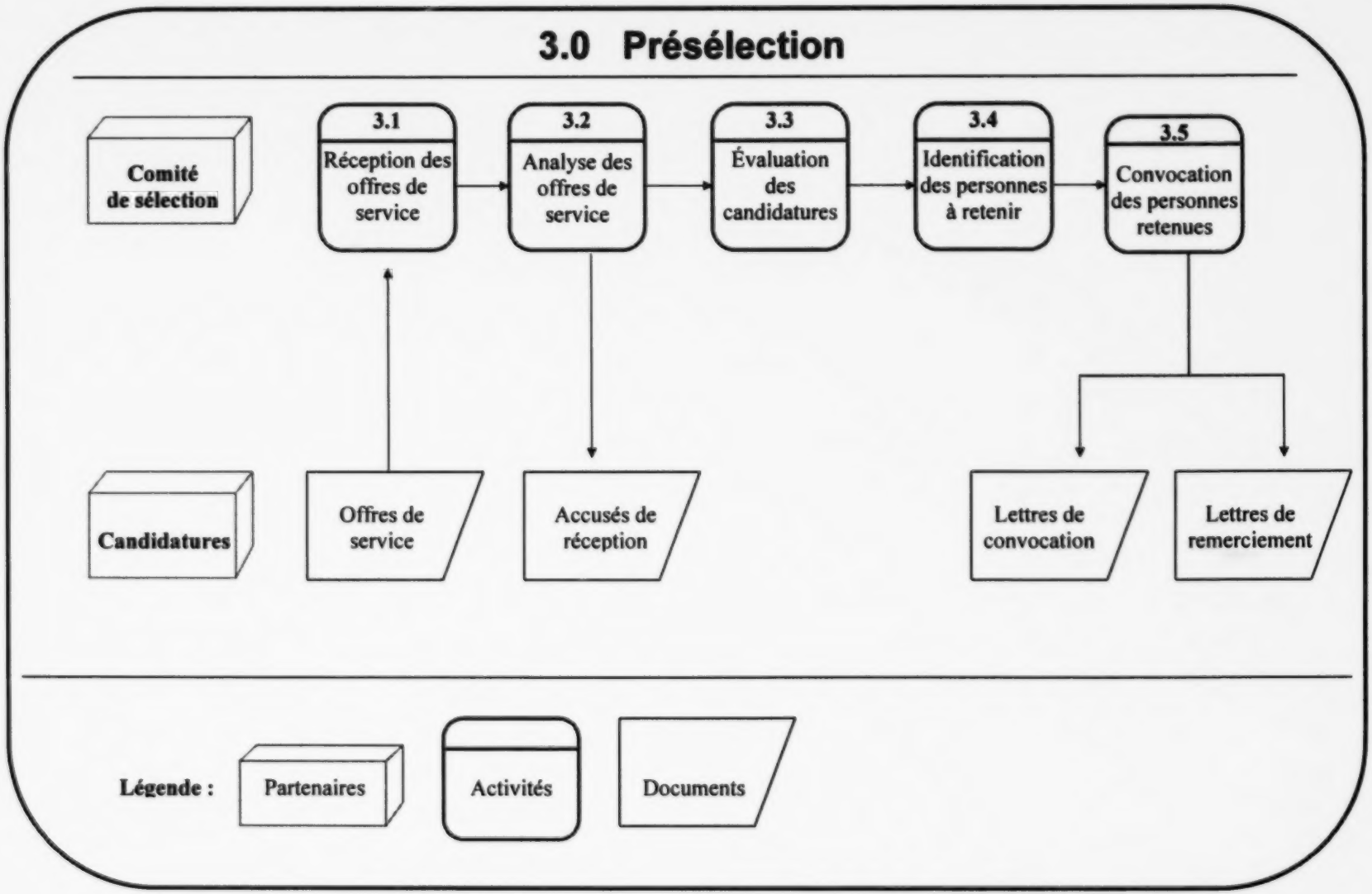
- ➢ À l'exception des concours réservés, la parution d'annonces dans les journaux est obligatoire.
- ➢ Le choix du journal provincial et du journal régional doit reposer sur les critères suivants :
  - le tirage ;
  - le profil de leur clientèle.
- ➢ Faites paraître l'annonce de préférence un samedi pour avoir une meilleure couverture. Il peut s'avérer nécessaire d'investir une somme supplémentaire pour assurer un meilleur positionnement de l'annonce dans le journal.
- ➢ Précisez les échéances et le matériel nécessaire à la publication de l'offre d'emploi.

Outils à votre disposition

- ➢ Modèle d'une lettre d'avis à la ou au ministre (page 113)
- ➢ Modèle d'un avis de concours (page 114)

3.0

La présélection


3.0 Présélection
Comité de sélection
3.1
Réception des offres de service
3.2
Analyse des offres de service
3.3
Évaluation des candidatures
3.4
Identification des personnes à retenir
3.5
Convocation des personnes retenues
Candidatures
Offres de service
Accusés de réception
Lettres de convocation
Lettres de remerciement
Légende :
Partenaires
Activités
Documents

3.0 La présélection

Introduction

➢ Cette étape consiste essentiellement en un exercice de tri et de classement des candidatures reçues strictement en fonction de l'admissibilité des candidatures et des critères de présélection.

➢ Cette étape est composée des deux phases suivantes :

- la première consiste à éliminer les candidatures non pertinentes, c'est-à-dire celles qui ne sont pas admissibles ou ne répondant pas aux critères de présélection décrits dans l'avis de concours ;
- La deuxième consiste à classer les candidatures en premier, deuxième et troisième ordres, s'il y a lieu, selon leur degré de conformité aux critères de présélection.

➢ Cette deuxième phase nécessite une analyse et une appréciation des candidatures beaucoup plus raffinées que la première phase.

Rôle et responsabilités

➢ L'analyse et l'évaluation des offres de service reçues sont entièrement réalisées par le comité de sélection.

Activités de l'étape

3.1 La réception des offres de service ;

3.2 L'analyse des offres de service ;

3.3 L'évaluation des candidatures admissibles ;

3.4 L'identification des personnes à retenir ;

3.5 La convocation des personnes retenues.

Activités **3.1 : *La réception des offres de service***
3.2 : *L'analyse des offres de service*
3.3 : *L'évaluation des candidatures admissibles*
3.4 : *L'identification des personnes à retenir*
3.5 : *La convocation des personnes retenues*

Principales dispositions réglementaires *

➢ Tel que stipulé aux articles 10 et 14 du règlement, le comité de sélection doit respecter les règles suivantes :

- tous les membres du comité de sélection doivent être présents pour procéder à la présélection *(article 10)* ;
- le comité doit établir des critères de présélection et convoquer à une entrevue les personnes dont la candidature est retenue *(article 14)* ;
- le comité doit respecter un délai d'au moins sept jours entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection *(article 14)*.

➢ En se référant à l'article 17 du règlement, le comité de sélection doit s'assurer, à cette étape, de retenir un nombre suffisant de candidatures valables pour poursuivre le processus de sélection ou d'entreprendre soit une prolongation de concours, soit un deuxième concours. La prolongation de concours devrait avoir été prévue comme modalité dès le début du processus, dans l'éventualité où le nombre de candidatures ne soit pas jugé suffisant.

* *Voir à la page 176*

Questions-clés

- L'évaluation des candidatures est-elle réalisée avec rigueur, objectivité et respect des personnes qui ont postulé l'emploi ?
- Repose-t-elle essentiellement sur l'examen des critères liés aux connaissances académiques et à l'expérience de gestion spécifiée dans l'avis de concours ?
- Les personnes retenues sont-elles admissibles et répondent-elles toutes adéquatement aux critères de présélection ?
- La qualité et le nombre de candidatures retenues sont-ils suffisants pour assurer un choix par l'établissement ?
- Le comité de sélection désire-t-il poursuivre le processus de sélection et s'engager dans le choix d'une candidature ou préfère-t-il suspendre le processus et entreprendre une prolongation de concours ou un deuxième concours ?

Démarche proposée

La réception des offres de service

- Habituellement, une personne désignée reçoit les offres de service, vérifie la date limite et prépare les dossiers pour les membres du comité de sélection.
- Les offres de service sont ouvertes en présence des membres du comité de sélection.
- Toutes les offres de service reçues dans les délais doivent être considérées par les membres du comité de sélection réunis à cet effet.
- Toutes les offres de services reçues hors délai sont retournées à leur expéditeur avec la mention « reçu hors délai ».
- Préparez les lettres d'accusé de réception.

L'analyse des offres de service et lettre d'accusé de réception

- Révisez une dernière fois les critères de présélection.
- Numérotez puis répartissez les offres de service entre les membres du comité de sélection.
- Vérifiez l'admissibilité des candidatures.
- À l'aide de l'outil à votre disposition, procédez individuellement à l'analyse des offres de service des candidatures admissibles. Effectuez un premier tri à l'aide de l'échelle suivante :
  - A) répond très bien aux critères de présélection : candidat à voir en entretien;
  - B) répond aux critères de présélection : candidat à voir éventuellement en entretien;
  - C) ne répond pas aux critères de présélection : candidat non retenu.

- Présentez aux autres membres du comité de sélection les résultats de votre analyse et classez les offres de service selon l'échelle A, B ou C (retenus, éventuels, non retenus).
- Procédez à l'envoi des accusés de réception.

L'évaluation des candidatures admissibles et l'identification des personnes à retenir

- À l'aide de l'outil à votre disposition, révisez les offres de service classées A et B (retenus, éventuels).
- Procédez individuellement à l'analyse approfondie des candidatures classées A et B (retenus, éventuels) en cernant les connaissances spécifiques et les compétences-clés susceptibles d'avoir été acquises à travers les réalisations décrites dans le curriculum vitae.
- Identifiez en groupe les candidatures répondant le plus au profil recherché.
- Évaluez le nombre et la qualité des candidatures retenues.
- Prenez la décision de poursuivre le processus de sélection ou d'entreprendre, soit un nouveau concours ou, si celui-ci a été prévu au début du processus de recrutement, une prolongation du concours de sélection.

La convocation des personnes retenues

- À l'aide de l'outil à votre disposition, convoquez les personnes qui doivent être rencontrées à l'entrevue de sélection. Un délai de 7 jours doit être prévu entre la convocation à l'entretien et la date prévue pour celle-ci.

L'envoi des lettres de remerciement aux personnes non retenues

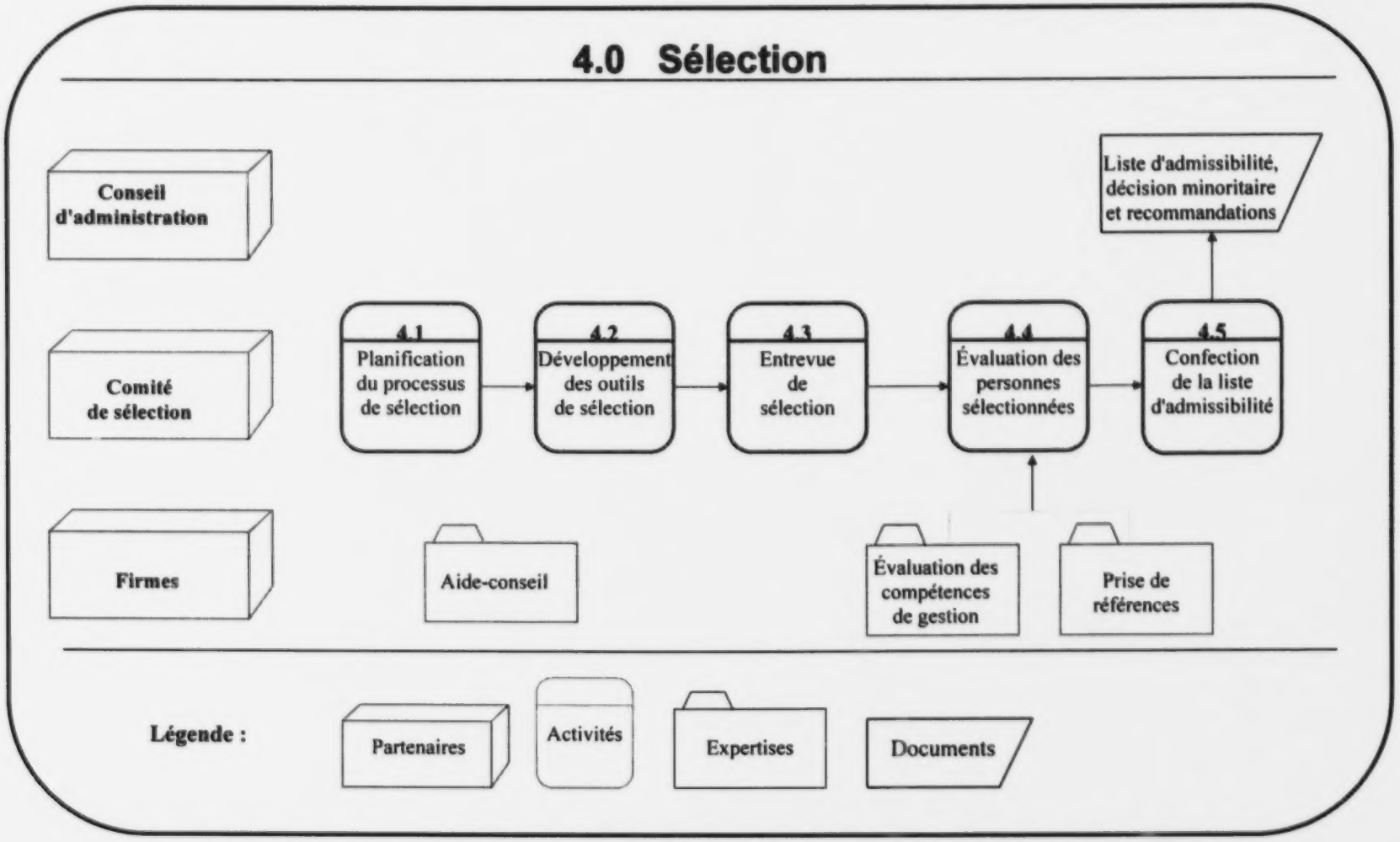
À l'aide de l'outil à votre disposition, expédiez les lettres de remerciement aux personnes non retenues pour l'entrevue de sélection.

Outils à votre disposition

- Modèle d'un accusé de réception (page 115).
- Grille d'évaluation des offres de service (page 116).
- Modèle d'un avis de convocation à l'entrevue (page 117).
- Modèle de lettre aux personnes non retenues à l'étape de présélection (page 118).

4.0

La sélection


4.0 Sélection
Conseil d'administration
Comité de sélection
Firmes
4.1 Planification du processus de sélection
4.2 Développement des outils de sélection
4.3 Entrevue de sélection
4.4 Évaluation des personnes sélectionnées
4.5 Confection de la liste d'admissibilité
Liste d'admissibilité, décision minoritaire et recommandations
Aide-conseil
Évaluation des compétences de gestion
Prise de références
Légende :
Partenaires
Activités
Expertises
Documents

4.0 *La sélection*

Introduction

➢ Cette étape consiste essentiellement à sélectionner, lors de l'entrevue et à l'aide d'outils d'évaluation, les personnes retenues à l'étape précédente, de façon à déterminer les candidatures qui correspondent le mieux aux critères de sélection.

➢ Cette étape est composée de trois phases distinctes :

- une phase de planification qui permet le choix et le développement des outils d'évaluation ;
- une phase de réalisation qui consiste à procéder à l'entrevue et à l'évaluation des personnes retenues lors de la présélection ;
- une phase de décision qui consiste à choisir, parmi les personnes reçues en entrevue, celles qui correspondent le mieux au profil recherché et qui possèdent les compétences-clés requises.

Rôle et responsabilités

➢ Ces trois phases sont assurées par le comité de sélection qui peut s'adjoindre, si nécessaire, les services d'une firme ou d'un organisme spécialisés.

Activités de l'étape

4.1 La planification du processus de sélection ;

4.2 Le développement des outils de sélection ;

4.3 Les entrevues de sélection ;

4.4 L'évaluation des personnes sélectionnées ;

4.5 La confection de la liste d'admissibilité.

Activité 4.1 : *La planification du processus de sélection*

La planification du processus de sélection comprend l'identification des outils de sélection appropriés, l'organisation et la coordination des activités de sélection et le choix de la firme ou de l'organisme qui vous assistera, s'il y a lieu.

Questions-clés

Choix des outils de sélection

- ➢ Quels outils de sélection désirez-vous utiliser ?

- ➢ Quels critères de sélection désirez-vous mesurer au moyen :
  - du questionnaire de pré-entrevue ?
  - de l'entrevue de sélection ?
  - des mises en situation ?

- ➢ Qui assumera la conception, la coordination et l'organisation des activités de sélection ?

Principaux usages des outils de sélection

Questionnaire de pré-entrevue	Permet d'évaluer les connaissances générales de gestion liées à la fonction, à l'établissement et au secteur d'activité.
Mise en situation	Permet d'explorer les habiletés de gestion et d'apprécier certains comportements de gestion liés aux besoins particuliers de l'établissement.
Entrevue	Permet au comité de sélection de recueillir l'information nécessaire et d'évaluer les compétences-clés recherchées.
Évaluation des compétences de gestion	Permet d'évaluer les compétences de gestion liées aux connaissances, aux habiletés et aux aptitudes à relever les défis proposés. Permet d'objectiver et de confirmer certaines hypothèses résiduelles sur la valeur des finalistes. Facilite l'élaboration des recommandations du comité de sélection.
Prise de références	Permet de valider les renseignements transmis par les personnes rencontrées et de confirmer l'ampleur de leurs réalisations.

Activité 4.2 : *Le développement des outils de sélection*

- Nous présentons comment développer les outils de sélection susceptibles d'être utilisés par les membres des comités de sélection, c'est-à-dire les questionnaires d'entrevue, de pré-entrevue et les mises en situation.
- Si vous désirez recourir à d'autres types d'outils tels que les tests de connaissances, la mise en place d'ateliers pour l'étude des comportements en situation de gestion ou l'évaluation des compétences de gestion, assurez-vous les services d'une firme ou d'un organisme spécialisés.

Questions-clés

Choix d'une firme ou d'un organisme spécialisés

- La firme ou l'organisme spécialisés en évaluation des compétences de gestion sont-ils reconnus en matière d'évaluation ?
- La firme ou l'organisme spécialisés sont-ils familier avec l'approche par compétences?
- La firme ou l'organisme spécialisés ont-ils une expérience ou une connaissance du réseau de la santé et des services sociaux?

Choix des critères de sélection

- Quels renseignements avez-vous besoin de recueillir pour prendre une décision et choisir la personne la mieux qualifiée ?
- L'entrevue est-elle suffisante pour vous permettre d'obtenir les renseignements désirés ?
- Désirez-vous utiliser d'autres outils que l'entrevue de sélection ?

Démarche proposée

Comment construire un questionnaire d'entrevue

- Révisez vos critères de sélection.
- Déterminez pour chacun des critères, les renseignements que vous désirez obtenir.
- Progressez du général au particulier.

- ➢ Débutez l'entrevue en abordant les sujets plus impersonnels, insérez ensuite les mises en situation et discutez à la fin des sujets reliés aux qualités personnelles, interpersonnelles et administratives recherchées.
- ➢ Compte tenu du temps disponible, retenez les questions les plus pertinentes et assurez-vous de leur enchaînement.
- ➢ Construisez les questions nécessaires à l'obtention des renseignements désirés :
  - Les *questions ouvertes* ne suggèrent pas de réponses précises. Elles laissent à la personne le soin d'élaborer sa réponse. Elles permettent d'apprécier son approche, ses valeurs et ses connaissances.

    Q. Pourriez-vous nous résumer brièvement votre cheminement de carrière en soulignant vos principales réalisations ?
  - Les *questions fermées* sont spécifiques. Elles servent à obtenir des renseignements précis.

    Q. Pour quelle raison avez-vous quitté votre dernier emploi ?
  - Les *questions à battants* offrent une seule alternative de réponse. Elles permettent de clarifier certains points ou de nuancer l'information transmise.

    Q. Préférez-vous travailler individuellement ou en groupe ?

- ➢ Déterminez, en fonction des priorités inhérentes au mandat projeté, l'ordre et le temps qui devront être alloués à chacun des thèmes identifiés.

- ➢ Écrivez vos questions, identifiez les réponses attendues et élaborez le questionnaire d'entrevue (outils à votre disposition).

- ➢ Assurez-vous que vos questions sont clairement énoncées, ne suggèrent pas de réponse et permettent de recueillir les renseignements désirés.

- ➢ Assurez-vous que vos questions ne contreviennent pas à la *Charte des droits et libertés de la personne* et qu'elles soient exemptes d'éléments discriminatoires.

Comment construire un questionnaire de pré-entrevue

Après avoir élaboré le questionnaire d'entrevue, vous pouvez extraire les thèmes à développement et construire le questionnaire de pré-entrevue. Invitez la personne sélectionnée une heure avant son entrevue ou encore, soumettez-lui le questionnaire de pré-entrevue lors de sa convocation. Avant l'entrevue, relisez les réponses obtenues et clarifiez-les, s'il y a lieu, lors de l'entrevue.

- ➢ Identifiez deux ou trois thèmes à développement.
- ➢ Formulez des questions ouvertes.
- ➢ Utilisez la démarche d'élaboration du questionnaire de pré-entrevue.
- ➢ Suivez la même démarche que pour l'élaboration du questionnaire d'entrevue.
- ➢ Élaborez une grille d'évaluation sommaire accompagnée des réponses attendues.

Comment construire une mise en situation

Cette formule permet plus particulièrement d'explorer les compétences-clés et les comportements de gestion du candidat. Voici une démarche pour faciliter l'élaboration des mises en situation.

- ➢ Choisissez, dans le Répertoire des compétences-clés du directeur général du XXI^{e} siècle, les compétences-clés que vous voulez mesurer chez les candidats.
- ➢ Élaborer la mise en situation :
  - quelle est la situation ?
  - quel problème la personne devra-t-elle résoudre ?
  - quelles consignes devra-t-elle suivre ?
- ➢ Les mises en situation permettent d'évaluer le jugement et les compétences-clés du candidat à travers des problèmes concrets à résoudre.
- ➢ Inspirez-vous de situations concrètes vécues dans votre établissement et qui pourraient être vécues dans d'autres établissements.
- ➢ Vous pouvez définir deux ou trois mises en situation réalistes en graduant leur niveau de complexité.

Identifiez à l'avance les compétences-clés recherchées et élaborez une grille d'évaluation des comportements observés.

Voici trois exemples de mise en situation :

Exemple 1 :

Comment ferez-vous pour réussir la fusion de notre CHSLD avec le CLSC compte tenu des différences importantes dans les activités et modes de gestion des deux établissements ?

Compétences-clés à évaluer :

- gestion du changement ;
- leadership mobilisateur ;
- gestion centrée sur les résultats.

Exemple 2 :

La responsable d'un bénéficiaire lourdement handicapé vous écrit une lettre pour se plaindre des mauvais soins donnés à son protégé. Elle accuse le personnel de négligence et de manque de respect à son intégrité physique. Elle menace l'établissement de porter l'affaire dans le journal local si son protégé n'a pas droit à des soins plus attentionnés. Que faites-vous ?

Compétences-clés à évaluer :

- Orientation client ;
- Communications interpersonnelles et organisationnelles ;
- Gestion de soi.

Exemple 3 :

Vous assistez à une rencontre de l'équipe de gestion. Les cadres sont en colère et vous mettent sous le nez les contradictions du système : les coupures de postes à l'entretien ménager et aux soins alors qu'en même temps on met de l'argent dans la rénovation du toit, on augmente les exigences reliées à la qualité des soins et on coupe les budgets d'opération. Comment réagissez-vous ? Quelles actions entreprenez-vous immédiatement et à moyen terme ?

Compétences-clés à évaluer :

- Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes ;
- Leadership mobilisateur.

Comment utiliser la grille d'évaluation des candidats

- La grille d'évaluation comprend essentiellement la liste des critères de sélection préalablement convenus et elle permet d'évaluer le profil recherché par le comité de sélection, soit les compétences-clés mesurables au moyen de l'entrevue de sélection (connaissances, habiletés et expériences de gestion).

- Cette grille permet d'identifier les qualités des personnes rencontrées et de les situer par rapport au profil recherché. Elle agit comme aide mémoire et facilitera les délibérations ultérieures du comité de sélection. Il ne s'agit donc pas de comparer les personnes entre elles mais de les évaluer respectivement par rapport au profil recherché.

Outils à votre disposition

- Modèle d'un questionnaire de pré-entrevue (page 119).
- Modèle d'un questionnaire d'entrevue (page 120).
- Grille d'évaluation des candidats (page 125).
- Fiche d'évaluation comparative des candidats (page 129).

Pour obtenir plus de renseignements relatifs à la conception et à l'utilisation des outils de sélection, veuillez consulter le « Guide d'entrevue » présenté en annexe.

Activité 4.2 : *L'entrevue de sélection*

L'entrevue consiste en un échange ayant comme objectif de recueillir les renseignements permettant au comité de sélection d'évaluer les qualités de gestion des personnes rencontrées.

Questions-clés

Préparation de l'entrevue

- Les membres du comité de sélection ont-ils revu les offres de service ?
- Les rôles entre les membres du comité de sélection ont-ils été établis ?
  - accueil et présentation ;
  - déroulement de l'entrevue ;
  - répartition des questions à poser et du temps alloué pour chacune des questions.
- Avez-vous consulté les résultats du questionnaire de pré-entrevue ?

Démarche proposée

Déroulement de l'entrevue

- Accueillez la personne, faites les présentations et informez-la de la durée de l'entrevue et des sujets qui seront discutés.
- Progressez en entrevue en abordant les sujets du général au particulier.
- Évitez de vous faire une opinion précipitée. Faites attention à vos propres préjugés.
- Évitez de généraliser un comportement extrait d'un contexte particulier.
- Ne laissez pas la personne dévier des sujets. Reformulez vos questions si nécessaire.

Faites une évaluation fondée sur les renseignements que la personne vous transmet :

- en retenant les éléments significatifs et importants de ses réponses ;
- en observant la forme, le contenu et la qualité des réponses ;
- en évitant de réagir personnellement, de façon verbale ou non verbale à la réponse donnée ;
- en restant neutre, sans émettre de jugement de valeurs ou des commentaires personnels ;
- en notant discrètement sur la grille d'évaluation des candidats, votre appréciation des réponses obtenues et ce, pour chaque critère d'évaluation identifié avec respect et considération pour les personnes rencontrées.

➢ À la fin de l'entrevue, prévoyez du temps pour répondre aux questions qui pourraient vous être posées.

Fin de l'entrevue

➢ Informez la personne du suivi de l'entrevue et du déroulement des prochaines étapes.
➢ Soumettez-lui le formulaire de consentement nécessaire à la prise de références.
➢ Demandez-lui de vous soumettre, pour des fins de référence, une liste des personnes de son choix (nom, titre, établissement, numéro de téléphone).
➢ Assurez-la de la confidentialité des renseignements recueillis.
➢ Informez-la de l'utilisation subséquente des renseignements fournis (destruction / conservation).

Après chaque entrevue

➢ Individuellement, complétez la grille d'évaluation immédiatement après l'entrevue (outils à votre disposition).
➢ Évitez de comparer et d'échanger vos impressions.
➢ Concentrez-vous sur les résultats de l'entrevue et identifiez les forces et les faiblesses observées par rapport au profil recherché.

Activité 4.4 : *L'évaluation des personnes sélectionnées*

Pour la plupart des membres du comité de sélection, il s'agit de l'étape la plus critique puisque les résultats influenceront le choix du comité et du conseil d'administration.

Pour ce faire, nous vous proposons une démarche d'évaluation qui se déroule en trois phases.

- ➢ Évaluation et mise en commun des commentaires individuels.
- ➢ Analyse des résultats liés à l'évaluation des compétences de gestion et des prises de références.
- ➢ Délibération et identification des finalistes.

La démarche suggérée s'appuie essentiellement sur l'effort d'identification, de mise en commun et de reconnaissance des qualités de gestion de chaque personne évaluée en fonction du profil recherché.

Évaluation et mise en commun des commentaires des membres du comité de sélection

- ➢ Chaque membre du comité de sélection remplit, pour chaque personne sélectionnée, la grille d'évaluation présentée à la page 125.
- ➢ Les membres mettent ensuite en commun la synthèse de l'évaluation des personnes rencontrées en partageant les cotes finales obtenues sur la fiche d'évaluation.
- ➢ Les membres du comité de sélection cumulent le total des points de chaque candidature.
- ➢ Lors de votre délibération, identifiez les candidatures qui satisfont, en fonction des outils de sélection, le profil recherché.

À la suite de leur délibération, ils soumettent les finalistes à la firme ou à l'organisme choisi pour évaluer leurs compétences de gestion et pour effectuer, s'il y a lieu, la prise de références.

Analyse des résultats liés à l'évaluation des compétences de gestion et des prises de références

Bien que la plupart des activités de cette étape se réalisent généralement à l'extérieur du comité de sélection, nous invitons celui-ci à :

- Planifier le déroulement des activités avec la firme ou l'organisme spécialisés en évaluation des compétences de gestion.
- Confirmer auprès des finalistes les rencontres proposées.
- Prendre connaissance des résultats lors du dépôt et de la présentation du rapport d'évaluation de la firme ou de l'organisme retenu.

Dans l'éventualité où le comité décide de réaliser lui-même la prise de références, nous l'invitons à consulter la méthodologie proposée aux pages suivantes.

Délibération et identification du ou des finalistes

Lors de cette étape, les membres du comité de sélection doivent choisir le ou les finalistes qui seront proposés au conseil d'administration.

Pour ce faire, nous leur suggérons de revoir le dossier des personnes considérées, d'identifier les forces et les faiblesses par rapport au profil recherché et d'évaluer leurs compétences de gestion par rapport au mandat qui leur serait confié.

Avant d'établir votre choix, considérez leurs mérites respectifs, faites l'inventaire de leurs compétences-clés distinctives et préparez votre recommandation.

Outils à votre disposition

- Grille d'évaluation des candidats (page 125).
- Formulaire de consentement (page 131)
- Grille de prise de références (page 133)

Méthodologie relative à la prise de références

Définition

➢ La prise de références consiste à contacter des personnes pouvant témoigner des réalisations et des comportements observés dans des situations concrètes de travail afin de confirmer ou d'infirmer les renseignements qui vous ont été transmis.

➢ Il est facile de tirer le maximum de cette activité car :

- les personnes référées sont susceptibles de donner des références positives ;
- de plus, elles ne sont pas nécessairement objectives dans leurs évaluations ;
- la valeur de leur témoignage peut être pondérée.

➢ Il s'agit essentiellement de recueillir un témoignage uniforme sur les réalisations et les qualités de gestion qui vous apparaissent nécessaires à l'obtention du poste.

Questions-clés

➢ Quels renseignements désirez-vous faire confirmer ?
➢ Quelles personnes pourraient le mieux vous confirmer ces renseignements ?
➢ Qui devrait réaliser la prise de références ?

Démarche proposée

- Désignez un membre du comité de sélection pour effectuer la prise de références.

- Effectuez la prise de références par téléphone ou en personne seulement.

- Contactez au moins trois sources de référence autorisées par la personne concernée.

- Expliquez que leur opinion est importante pour l'établissement qui s'apprête à faire un choix.

- Décrivez les éléments-clés du profil recherché de façon à leur donner des points de repère sur les renseignements désirés.

- Énoncez vos doutes (hypothèses), s'il y a lieu. Il est plus facile pour la personne de confirmer ou d'infirmer par un oui ou par un non que d'émettre un commentaire négatif.

- Assurez la confidentialité des commentaires recueillis.

- Exercer votre jugement sur les renseignements recueillis.

- Transcrivez sur la grille les renseignements pertinents qui seraient susceptibles d'être confirmés par écrit ou d'être divulgués auprès du finaliste.

- Faites un résumé des références de chaque finaliste et transmettez au comité de sélection la synthèse de cette évaluation :
  - excellentes références ;
  - bonnes références ;
  - sous réserves.

Activité 4.5 : *La confection de la liste d'admissibilité*

Principales obligations réglementaires *

- Tel que stipulé à l'article 15 du règlement, le comité de sélection doit produire une liste d'admissibilité. Cette liste sera par la suite transmise au conseil d'administration pour décision concernant la nomination de la future directrice générale ou du futur directeur général, au ministre et à la régie régionale pour information.

- La décision de déclarer une personne admissible doit être prise par au moins trois membres du comité de sélection. Un membre peut prendre une position minoritaire et la communiquer au conseil d'administration en la motivant, s'il le veut, par écrit.

- En vertu de l'article 16, si aucune personne n'est déclarée admissible par le comité de sélection, le conseil d'administration doit en aviser le Ministre et la régie régionale dans les cinq jours et entreprendre un nouveau concours. Ce deuxième concours peut être un concours réservé sectoriel selon l'article 12 ou un concours public selon l'article 17. Si le conseil d'administration choisit un concours public, il doit informer par écrit le Ministre et la régie régionale des motifs de sa décision.

* *Voir à la page 177*

Démarche proposée

À la suite de l'identification des finalistes, le comité de sélection doit soumettre au conseil d'administration :

- la liste des candidatures admissibles,
- accompagnée, s'il y a lieu, des décisions minoritaires,
- et des recommandations du comité de sélection.

Pour ce faire, nous invitons les membres du comité de sélection à :

- déclarer, par la voie du consensus, la ou les candidatures admissibles ;
- signer la liste d'admissibilité devant être présentée au conseil d'administration ;
- établir leurs recommandations relatives aux personnes admissibles ;
- priorisez, s'il y a lieu, la liste des personnes admissibles ;
- confier à la présidente ou au président du comité de sélection le mandat de les représenter au conseil d'administration.

Nous invitons cette personne à préparer sa présentation aux membres du conseil d'administration. Elle doit transmettre, pour information, à la régie régionale ou au ministre la liste d'admissibilité et, s'il y a lieu, la décision minoritaire du comité.

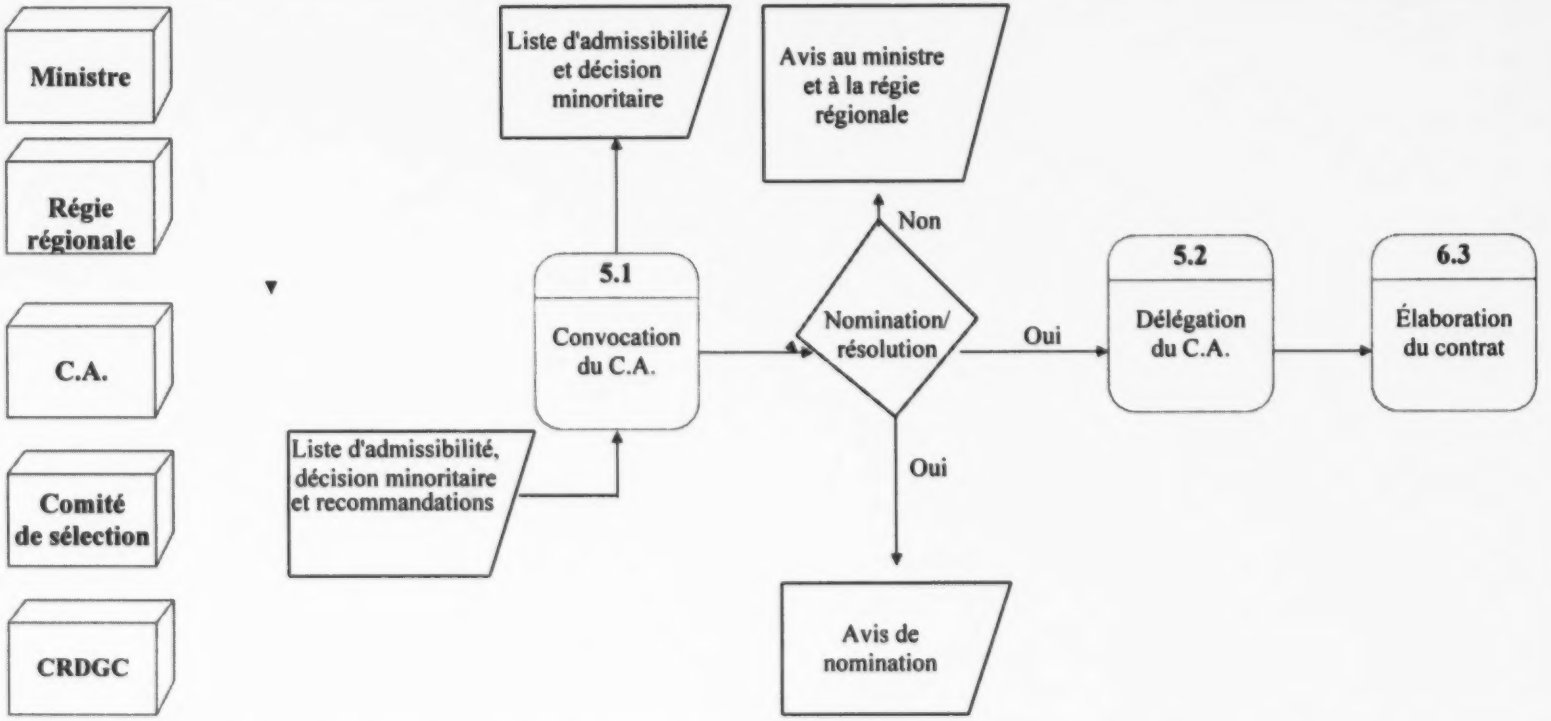
Outils à votre disposition

➢ Modèle d'une liste d'admissibilité (page 137).

5.0

La nomination

5.0 La nomination



5.0 *La nomination*

Introduction

- Le conseil d'administration doit nommer, par résolution et en fonction des recommandations du comité de sélection, une personne, parmi les finalistes, à la direction générale de l'établissement.
- Dans l'éventualité qu'aucune personne ne soit nommée par le conseil d'administration, ce dernier doit aviser la ou le ministre dans les cinq jours et tenir un nouveau concours.
- À la suite de la nomination, le conseil d'administration doit préparer le contrat d'engagement qui sera proposé ultérieurement à la personne choisie.

Rôles et responsabilités

- La présidente ou le président du conseil d'administration est le maître d'oeuvre des activités de cette étape.
- La présidente ou le président du comité de sélection présente et dépose auprès du conseil d'administration la liste d'admissibilité et, s'il y a lieu, la décision minoritaire et les recommandations du comité.

Activités de l'étape

5.1 La convocation du conseil d'administration ;
5.2 La délégation du conseil d'administration ;
5.3 L'élaboration du contrat ;
5.4 Ou, le cas échéant, l'avis au ministre ;
5.5 La tenue d'un nouveau concours.

Activités **5.1** ***La convocation du conseil d'administration***
5.2 : ***La délégation du conseil d'administration***
5.3 : ***L'élaboration du contrat***
5.4 : ***L'avis à la ou au ministre***
5.5 : ***La tenue d'un nouveau concours***

Principales dispositions légales *

- En vertu de l'article 15 du règlement, la liste d'admissibilité et la recommandation motivée sont transmises au conseil d'administration pour décision (nomination) et au ministre et à la régie régionale pour information.

- En vertu de l'article 201 de la Loi, le conseil d'administration doit effectuer la nomination par une résolution adoptée par le vote d'au moins **les deux tiers de ses membres** à une séance convoquée à cette fin.

- En vertu de l'article 18 du règlement, le mandat d'un directeur général ne peut excéder quatre ans.

- Selon l'article 16 du règlement, si le conseil d'administration ne nomme aucune des candidatures déclarées admissibles et qualifiées, il doit en aviser le ministre et la régie régionale dans les **5 jours** et tenir un nouveau concours, soit un concours réservé sectoriel ou un concours public. Si le conseil d'administration décide de la tenue d'un concours public, il doit également transmettre les motifs de sa décision au ministre et la régie régionale (l'article 16 du règlement).

* *Voir à la page 177*

Démarche proposée

- ➢ Après avoir pris connaissance des résultats des travaux du comité de sélection, la présidente ou le président du conseil d'administration convoque les membres du conseil d'administration à une séance spéciale et transmet à la ou au ministre, pour information, la liste des personnes admissibles et, s'il y a lieu, la décision minoritaire d'un membre du comité.

- ➢ Lors de la tenue de la séance spéciale du conseil d'administration :
  - la présidente ou le président du comité de sélection présente aux membres du conseil :
    - le mandat du comité de sélection,
    - le processus de recrutement et de sélection réalisé,
    - la liste des candidatures admissibles ;
  - et la présidente ou le président du comité de sélection présente aux membres du conseil d'administration les recommandations du comité de sélection.
- ➢ Après la période de discussion, la présidente ou le président du conseil d'administration invite les membres du conseil à adopter une résolution relative à la nomination de la directrice générale ou du directeur général parmi les candidatures admissibles.

- ➢ Cette résolution doit être adoptée par le vote d'au moins **les deux tiers des membres qui composent le conseil d'administration.**

- ➢ Nous invitons ensuite le conseil d'administration à désigner deux des membres de son exécutif pour préparer, négocier et signer, au nom de l'établissement, le contrat d'engagement.

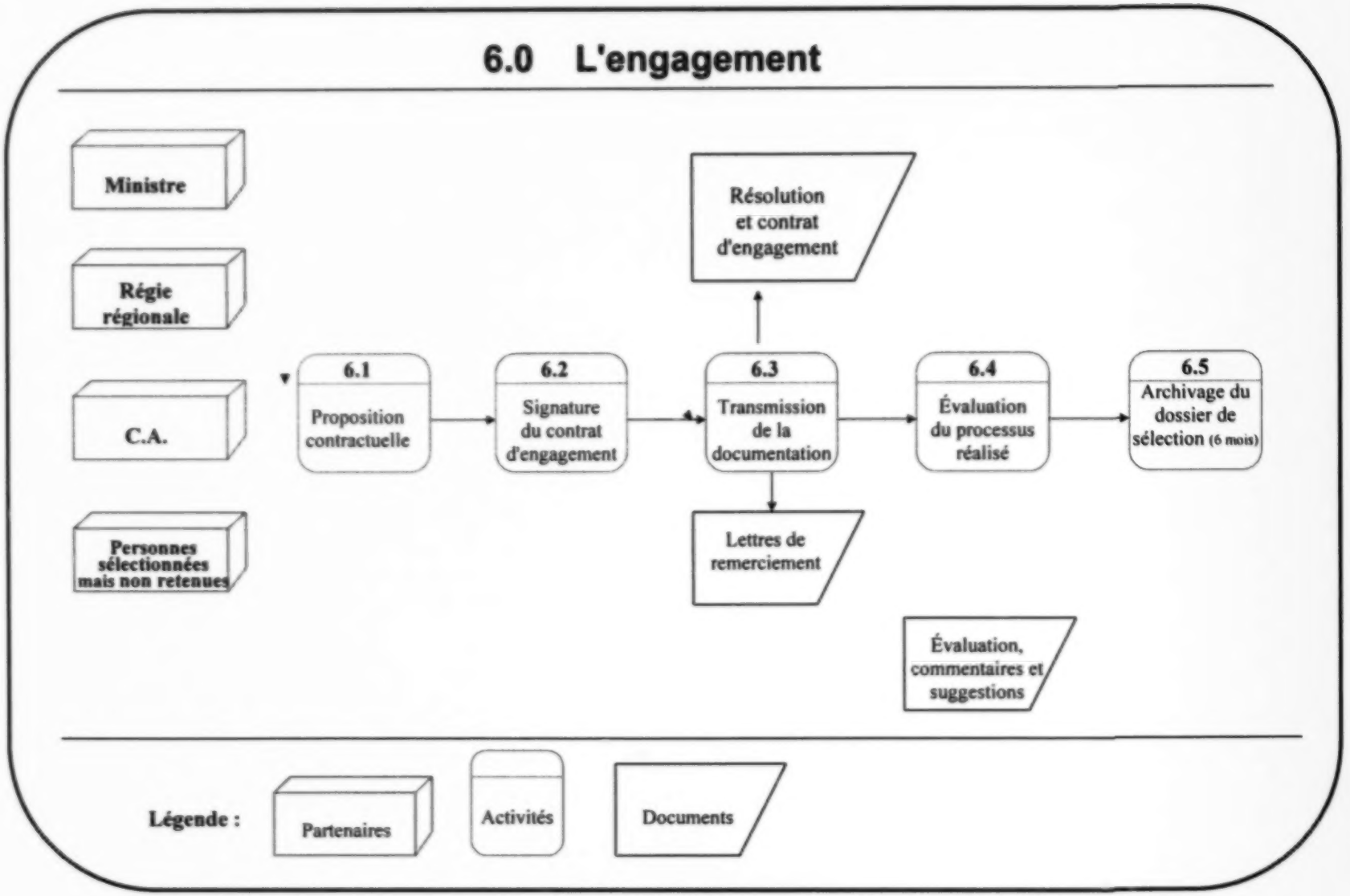
Outils à votre disposition

- ➢ Modèle d'une lettre de transmission à la ou au ministre (page 140).
- ➢ Modèle d'une résolution du conseil d'administration relative à la nomination d'une directrice générale ou d'un directeur général (page 139).

6.0

L'engagement

6.0 L'engagement



6.0 *L'engagement*

Introduction

➢ Cette étape consiste essentiellement à engager la personne pressentie. Il s'agit de préciser le mandat, les objectifs et les résultats attendus et de signer avec elle le contrat d'engagement afin de lui permettre d'entrer effectivement en poste dans les délais convenus.

La grille d'évaluation des compétences-clés du directeur général du XXI^{e} siècle pourra servir de référence dans l'évaluation annuelle du rendement du directeur général.

➢ Cette étape est composée des phases suivantes :

- préparer, négocier et signer le contrat d'engagement ;
- évaluer le processus de recrutement, de sélection et de nomination et transmettre la documentation aux parties concernées ;
- assurer le suivi du concours auprès des personnes non retenues et archiver le dossier de sélection.

Rôle et responsabilités

➢ Les personnes désignées par le conseil d'administration assument la responsabilité de réaliser les activités de cette étape.

Activités de l'étape

6.1 L'élaboration de la proposition contractuelle ;

6.2 La négociation et la signature du contrat d'engagement ;

6.3 La transmission de la documentation ;

6.4 L'évaluation du processus réalisé ;

6.5 L'archivage du dossier de sélection.

Activités 6.1 *L'élaboration de la proposition contractuelle*
6.2 : *La négociation et la signature du contrat d'engagement*
6.3 : *La transmission des documents*

Principales dispositions législatives et réglementaires *

➢ Tel que stipulé à l'article 19 du règlement, le contrat d'engagement doit être signé par les parties concernées et satisfaire aux exigences suivantes :

- contenir les droits, obligations et bénéfices spécifiques d'emploi tels que vacances, congés sociaux, modalités d'évaluation de rendement, etc.;
- ne pas prévoir le versement d'un bénéfice monétaire autre que celui prévu par le gouvernement ;
- est réputée nulle toute disposition contrevenant à la Loi sur les services de santé et les services sociaux et aux règlements en découlant.

➢ Les personnes représentant le conseil d'administration peuvent aussi préciser au contrat d'engagement le mandat spécifique, les résultats attendus, le calendrier proposé en spécifiant le processus et les outils d'évaluation utilisés.

➢ En fonction des besoins identifiés, les personnes représentant le conseil d'administration peuvent aussi annexer au contrat le plan de développement de la directrice générale ou du directeur général (article 122 du règlement édicté par le décret 1179-92 (12 août 1992).

➢ En vertu de l'article 20, la résolution du conseil d'administration portant sur la nomination du directeur général et le contrat d'engagement du directeur général sont transmis au ministre sur demande. Il en est de même pour toutes modifications subséquentes au contrat.

* *Voir à la page 177*

Démarche proposée

➢ Selon le mandat que vous a confié le conseil d'administration, vous devez préparer le contrat d'engagement et préciser, s'il y a lieu, le mandat, les résultats attendus, le plan de travail et le calendrier proposé en spécifiant le processus d'évaluation et les outils d'évaluation utilisés. À cette fin, vous pouvez vous référer, entre autres, au *« Guide d'appréciation du rendement du directeur général »* publié par l'AHQ et élaboré conjointement avec l'ADGSSSQ.

Vous pouvez aussi annexer au contrat d'engagement présenté à la section 4, le plan de développement de la directrice générale ou du directeur général en fonction des besoins identifiés. Inspirez-vous à cet effet des résultats issus de l'évaluation des compétences de gestion et des recommandations du comité de sélection.

➢ Convoquez la personne choisie par le conseil d'administration, présentez-lui les résultats du processus de sélection accompagnés de la proposition contractuelle. Déterminez avec elle les modalités relatives à son engagement ainsi que la date d'entrée en fonction.

➢ À la suite de la signature du contrat d'engagement, planifiez avec le titulaire du poste les étapes d'accueil et d'entrée en fonction.

➢ La résolution relative à la nomination doit indiquer que l'engagement est conditionnel à la signature du contrat. Un exemplaire de cette résolution et le contrat d'engagement sont transmis au ministre dans les trente jours suivant la date de signature, avec copie conforme à la régie régionale.

Activités 6.4 : L'évaluation du processus réalisé
6.5 : L'archivage du dossier de sélection

Nous invitons la présidente ou le président du conseil d'administration à annexer au dossier de sélection la grille d'évaluation du processus réalisé, à nous transmettre la grille d'évaluation de ce guide et archiver, sous clé, le dossier de sélection pour une période de six mois.

Questions-clés

- Qui devrait participer à l'évaluation du processus de recrutement, sélection et nomination ?
- Quels sont les points forts à souligner ?
- Quels sont les points qui nécessitent une amélioration ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
- Le guide de recrutement, de sélection et de nomination vous a-t-il été utile ?
- La représentation de la Régie régionale au comité de sélection a-t-elle facilité le déroulement des activités et aidé les autres membres du comité?
- Quelles sont vos suggestions pour améliorer le processus proposé ?

Démarche proposée

- Tous les membres du conseil d'administration qui ont participé à l'une ou l'autre des étapes du processus peuvent participer avec les membres du comité de sélection à l'évaluation du processus de recrutement, de sélection et de nomination. Cette évaluation demeure la propriété de l'établissement et elle est annexée au dossier de sélection.

- Nous vous invitons à nous faire parvenir la grille d'évaluation du guide de recrutement, de sélection et de nomination des directrices générales et des directeurs généraux.

- Nous vous suggérons aussi d'archiver, sous clé, le dossier de sélection pour une période de six mois et de détruire les documents nominatifs relatifs aux personnes non retenues à la fin de cette période. D'une part, la présidente ou le président du comité de sélection peut avoir accès à ces documents pour répondre aux demandes qui lui seront acheminées. D'autre part, l'expérience des travaux réalisés peut être réinvestie lors du renouvellement de mandat de la personne choisie ou lors d'un autre recrutement.

Outils à votre disposition

- Grille d'évaluation du processus de recrutement, de sélection et de nomination (page 135)
- Grille d'évaluation du guide publié par la *Régie régionale* (page 142).

Section 2

Le répertoire des compétences-clés du directeur général du XXI^e siècle

Répertoire des compétences-clés du directeur général du XXIe siècle[3]

Compétences-clés

1. **Vision stratégique**
   Capacité d'anticiper les tendances, de lire l'environnement, de projeter une perspective d'avenir de l'établissement par rapport à son milieu et au réseau.

   A. Indicateurs de succès

   - Anticipe les changements et nouvelles tendances, en prévoit les impacts ;
   - Analyse les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'établissement ;
   - Saisit les enjeux stratégiques de l'établissement ;
   - Détermine les priorités d'action et les orientations stratégiques à prendre.

   B. Habiletés de gestion

   - Vision globale et à long terme
   - Capacité d'analyse et de synthèse
   - Planification stratégique
   - Gestion par objectifs et par priorités

2. **Orientation client**
   Capacité d'adapter les pratiques et modes de fonctionnement afin d'offrir des services axés sur la réponse aux besoins et attentes de l'usager, en conformité avec la/les mission(s) de l'établissement.

   A. Indicateurs de succès

   - Anticipe les besoins et attentes de la clientèle actuelle et potentielle ;
   - Met en place les conditions nécessaires pour fournir à l'usager la meilleure accessibilité et qualité de services possible ;
   - Élabore des mécanismes de suivi et contrôle pour évaluer la satisfaction des usagers ;
   - Favorise la participation des usagers à l'identification de leurs attentes et à l'évaluation de leur satisfaction.

---

[3] Adaptation au poste de directeur général du **Répertoire des compétences du gestionnaire du XXIe siècle**, Régie régionale de la santé et des services sociaux et Confédération (1996)

B. Habiletés de gestion

- Écoute active des clients et usagers
- Préoccupation pour la qualité de service à la clientèle
- Approche axée sur la participation des usagers

3. Partenariat

Capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources et des activités avec divers intervenants externes à l'établissement.

A. Indicateurs de succès

- Communique une vision globale et intégrée favorable à la création d'alliances multiples ;
- Cible les principaux partenaires en fonction des besoins de l'établissement et de leurs apports spécifiques ;
- Multiplie les alliances et les réseaux de partenariat avec les institutions et les organismes communautaires dans le but d'optimiser la gestion des ressources et des services offerts ;
- Favorise la conclusion d'ententes de complémentarité et de contrats de services dans le respect de la culture, des missions et des façons de faire des partenaires.

B. Habiletés de gestion

- Crédibilité professionnelle
- Respect des autres
- Approche de collaboration
- Habileté de négociation dans une approche gagnant-gagnant
- Perspicacité dans l'identification d'opportunités de partenariat

4. Entrepreneurship

Capacité de susciter et de rendre à terme des projets novateurs afin de relever les défis inhérents à l'établissement et à son réseau d'alliances.

A. Indicateurs de succès

- Favorise l'émergence d'une culture ouverte aux remises en question du statu quo et des façons de faire ;

- Met en place des conditions favorables à la créativité et reconnaît le droit à l'erreur (et non à la négligence) ;
- Questionne les modes de fonctionnement établis dans la perspective de faire mieux et à moindres coûts ;
- Mène à terme des projets novateurs et stimulants.

B. Habiletés de gestion

- Ouverture d'esprit
- Créativité et innovation
- Approche proactive
- Orientation vers l'action
- Dynamisme
- Recherche de défis et du dépassement de soi

5. Gestion centrée sur les résultats

Capacité d'atteindre les résultats fixés en terme de qualité, d'impact et d'efficience par une gestion rigoureuse au niveau de la planification, de l'organisation, du suivi et du contrôle.

A. Indicateurs de succès

- Identifie les résultats attendus et fixe des indicateurs de gestion pour évaluer l'efficacité et l'efficience des interventions faites ;
- Met en place des mécanismes de gestion pour l'amélioration continue de la qualité ;
- Optimise la gestion des ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et technologiques par des suivis et des contrôles réguliers et rigoureux ;
- Évalue la structure administrative, les programmes, les processus, les ressources et services offerts en fonction des objectifs organisationnels.

B. Habiletés de gestion

- Habiletés de planification opérationnelle
- Habiletés d'organisation
- Rigueur dans l'exercice des suivis et des contrôles
- Préoccupation pour les résultats concrets
- Souci pour l'efficacité et la productivité

- Sens des responsabilités

6. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes

Capacité de résoudre des problèmes complexes, de réagir adéquatement à des situations imprévues et parfois incohérentes en apparence et d'innover dans la recherche de solutions pour faire face aux défis de l'établissement et de son environnement.

A. Indicateurs de succès

- S'assure de bien saisir la complexité des situations et des dossiers, de bien percevoir les intérêts divergents sous-jacents ;
- Identifie une ligne directrice, donne un sens aux événements malgré les incohérences apparentes et les paradoxes ;
- Démontre un sens politique dans la résolution de problèmes ;
- Identifie des solutions en tenant compte des intérêts communs et divergents dans un climat « gagnant-gagnant ».

B. Habiletés de gestion

- Flexibilité et tolérance devant l'ambiguïté
- Valeurs fondamentales comme base de référence
- Ténacité
- Habileté de résolution de problèmes
- Sens politique
- Habileté de gérer des conflits d'intérêts

7. Gestion du changement

Capacité de s'adapter, de susciter et de mettre en œuvre le changement, de façon à permettre l'ajustement continu de l'établissement aux exigences générées par un contexte en perpétuelle mutation.

A. Indicateurs de succès

- Fournit une vision claire, constructive et réaliste des changements souhaités et en définit les modalités d'implantation ;
- Évalue l'impact des changements et prévoit un plan de transition ;
- Anticipe les difficultés et résistances possibles et met en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation des changements ;
- Assure la continuité du processus de changement sur les plans humain, logistique, financier et politique.

B. Habiletés de gestion

- Ouverture au changement
- Capacité d'adaptation
- Sensibilité et empathie
- Approche préventive
- Approche pragmatique

8. Leadership mobilisateur

Capacité de susciter l'adhésion de ses collaborateurs et divers partenaires autour d'objectifs communs et d'obtenir de leur part un haut niveau de motivation, de performance et de collaboration.

A. Indicateurs de succès

- Communique une vision qui incite le personnel à se surpasser ;
- Délègue à ses collaborateurs et employés des dossiers et mandats en fonction de leur rôle et de leurs compétences, les responsabilise et les rend imputables des résultats qu'ils doivent fournir ;
- Encourage l'entraide et bâtit une équipe de travail gagnante ; crée une synergie organisationnelle en développant la cohérence et la cohésion des différentes équipes et unités de travail ;
- Agit à titre de *coach*, de guide et de conseiller auprès de son personnel par son soutien, sa reconnaissance et son implication pour améliorer la contribution de chacun.

B. Habiletés de gestion

- Habileté de délégation
- Approche de responsabilisation
- Habileté de persuasion
- Leadership charismatique et de compétences
- Approche de travail d'équipe et de concentration
- Habileté de *coaching*

9. Communication interpersonnelle et organisationnelle

Capacité d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler de l'information, afin de favoriser au sein de l'établissement et de son environnement des échanges productifs fondés sur le respect et la confiance.

A. Indicateurs de succès

- Tient compte des particularités des communautés ethnoculturelles, religieuses et linguistiques avec lesquelles il interagit ;
- Établit des mécanismes souples d'échange permettant la circulation des informations, l'interaction et la concertation ;
- Communique avec transparence, clarté et concision dans un langage adapté aux différents interlocuteurs et dans la/les langue(s) d'usage (français et anglais) ;
- Fait connaître et assure la promotion de l'établissement, sa mission, ses réalisations.

B. Habiletés de gestion

- Facilité d'expression verbale
- Pensée logique et structurée
- Ouverture et sensibilité aux différences
- Bilinguisme (si nécessaire)
- Transparence et honnêteté
- Diplomatie et tact
- Sociabilité

10. Gestion de soi

Capacité d'agir avec autonomie par sa confiance en soi, son équilibre émotionnel, sa capacité à gérer le stress et son ouverture d'esprit ; est capable de se remettre en question ; veut s'améliorer et consolider ses compétences afin d'apporter une valeur ajoutée au sein de l'établissement du réseau et de son environnement.

A. Indicateurs de succès

- Se fixe des normes d'excellence, évalue objectivement sa contribution à l'établissement, est réceptif au feed-back des autres sur lui et sur ses actions ;
- Fait preuve de curiosité, cherche à apprendre et demeure à la fine pointe des nouvelles tendances en management ;
- Maintient un bon équilibre de vie et un bon contrôle de ses réactions et émotions malgré le stress et les fortes pressions ;
- Développe son réseau de contacts personnels et professionnels comme opportunités pour consulter, se valider, se confronter à des façons différentes de faire.

B. Habiletés de gestion

- Confiance en soi
- Autonomie
- Maîtrise de soi et gestion de son stress
- Connaissance de soi et capacité d'introspection
- Intégrité
- Curiosité intellectuelle
- Intérêt pour son développement professionnel

11. Autres (s'il y a lieu)

_____

_____

_____

A. Indicateurs de succès

-
-
-
-

B. Habiletés de gestion

-
-
-
-

Section 3

Le répertoire des outils

Modèle d'une demande d'ouverture d'un concours de sélection

Date

Nom
Ministre de la Santé et des Services sociaux
Gouvernement du Québec
1075, chemin Sainte-Foy, 15e étage
Québec (Québec) G1S 2M1

Objet : Demande d'ouverture du concours pour le poste de directrice générale ou de directeur général.

Madame la Ministre / Monsieur le Ministre,

Lors de la séance régulière du _____, le conseil d'administration du *Centre Bonne Santé* a adopté une résolution demandant l'ouverture officielle du concours de sélection pour le poste de directrice générale ou de directeur général du *Centre Bonne Santé*.

Conformément à l'article 8 du règlement sur certaines conditions applicables aux directeurs généraux {S-4.2, r.0.1.}, vous trouverez ci-joint l'extrait de procès-verbal faisant état de la résolution.

Puisque le poste de directrice générale ou de directeur général sera dépourvu de son titulaire le _____ prochain, nous vous demandons l'autorisation de procéder à l'ouverture du concours de sélection.

En espérant le tout à votre entière satisfaction, nous vous prions d'accepter, (Madame la Ministre / Monsieur le Ministre), nos salutations distinguées.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

/ (signature)

Pièce jointe

C.C. Centre de référence des directeurs généraux et des cadres
Régie régionale de la santé et des services sociaux

Modèle d'un extrait de procès-verbal d'une assemblée régulière du conseil d'administration concernant l'ouverture d'un concours de sélection

Extrait de procès-verbal de l'assemblée régulière du conseil d'administration du *Centre Bonne Santé*, tenue le _____, à 0 h, à _____
date adresse

Ouverture de concours du poste

Il est proposé, dûment appuyé et résolu à l'unanimité qu'une demande soit faite auprès de la ou du ministre de la Santé et des Services sociaux, afin que le *Centre Bonne Santé* soit autorisé à procéder à l'ouverture du concours du poste de directrice générale ou de directeur général, dans les plus brefs délais.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

(signature)

Pour copie conforme

_____
Secrétaire du conseil d'administration

Exemple : Profil recherché par le Centre Bonne Santé

Mission

- Établissement spécialisé au niveau de la recherche, de l'enseignement et des services préventifs et curatifs en santé mentale ;
- Qui favorise le traitement et la réinsertion des bénéficiaires dans leur milieu de vie ;
- Qui dispose d'un budget de fonctionnement de 100 millions $.

Contexte

- Alourdissement et aggravation des problématiques liées à la santé mentale ;
- Épuisement du personnel ;
- Projet d'agrandissement et de rénovation majeure dont l'entrée en service est prévue dans trois ans ;
- Budget de fonctionnement serré ;
- Pressions intenses de la communauté afin de prévenir les problèmes de santé mentale et d'améliorer la réinsertion des bénéficiaires.

Orientations stratégiques

Au plan clinique :

- Assurer le maintien des services curatifs ;
- Repositionner les services préventifs en accentuant les approches communautaires ;
- Développer les services de recherche, d'enseignement et de consultation avec la communauté.

Au plan administratif :

- Poursuivre les saines pratiques de gestion tout en assurant la réalisation des projets d'immobilisation dans le respect des besoins, des budgets et des délais.

Plan de développement

- Réaliser le projet d'agrandissement et de rénovation d'ici 3 ans ;
- Favoriser et assurer la mise en oeuvre des projets d'interventions communautaires d'ici 3 ans ;
- Associer, mobiliser et soutenir le personnel au renouveau de l'établissement.

Mandat

- Gestion centrée sur les résultats
- Partenariat
- Leadership mobilisateur
- Orientation client

Profil recherché

Gestionnaire chevronné, la personne recherchée devra être entièrement dévouée aux besoins de l'établissement. Centrée sur les résultats, elle incarne le renouveau de l'établissement et elle s'associe étroitement aux partenaires internes et externes. Partageant la mission de l'établissement, elle assure la réalisation du plan de développement en mobilisant les ressources de l'organisation et en capitalisant sur leur désir de dépassement et de réussite.

Compétences distinctives

- Très bonne compréhension des besoins, des problématiques et des enjeux de l'établissement ;
- Expérience éprouvée de la gestion de projets de changement d'envergure ;
- Excellentes habiletés personnelles, interpersonnelles et administratives ;
- Centrées sur les résultats, l'excellence des services et la qualité de gestion ;
- Manifeste des qualités évidentes de collaboration, de mobilisation et de concertation.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

ÉTABLISSEMENT : _____

Les dix compétences décrites ci-dessous sont essentielles dans le profil que doit posséder le directeur général d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Évaluez chacune des compétences-clés selon les différentes composantes en lien avec le profil recherché pour le futur directeur général de votre établissement et déterminez leur importance relative : **2 (très important)**, **1 (important)**, **0 (moins important)**.

COMPÉTENCES-CLÉS	HABILETÉS DE GESTION	INDICATEURS DE SUCCÈS	Importance relative
1. Vision stratégique Capacité d'anticiper les tendances, de lire l'environnement, de projeter une perspective d'avenir de l'établissement par rapport à son milieu et au réseau.	• Vision globale et à long terme • Capacité d'analyse et de synthèse • Planification stratégique • Gestion par objectifs et par priorités	• Anticipe les changements et les nouvelles tendances, en prévoit les impacts ; • Analyse les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'établissement ; • Saisit les enjeux stratégiques de l'établissement ; • Détermine les priorités d'action et les orientations stratégiques à prendre.	
2. Orientation client Capacité d'adapter les pratiques et modes de fonctionnement afin d'offrir des services axés sur la réponse aux besoins et attentes de l'usager, en conformité avec la/les mission(s) de l'établissement.	• Écoute active des clients et usagers • Préoccupation pour la qualité de service à la clientèle • Approche axée sur la participation des usagers	• Anticipe les besoins et les attentes de la clientèle actuelle et potentielle ; • Met en place les conditions nécessaires pour fournir à l'usager la meilleure accessibilité et qualité de services possible ; • Élabore des mécanismes de suivi et contrôle pour évaluer la satisfaction des usagers ; • Favorise la participation des usagers à l'identification de leurs attentes et à l'évaluation de leur satisfaction par rapport à la qualité de services.	

COMPÉTENCES-CLÉS	HABILETÉS DE GESTION	INDICATEURS DE SUCCÈS	
3. Partenariat Capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources et des activités avec divers intervenants externes à l'établissement.	• Crédibilité professionnelle • Respect des autres • Approche de collaboration • Habileté de négociation dans une approche gagnant-gagnant • Perspicacité dans l'identification d'opportunités de partenariat	• Communique une vision globale et intégrée favorable à la création d'alliances multiples ; • Cible les principaux partenaires en fonction des besoins de l'établissement et de leurs apports spécifiques ; • Multiplie les alliances et les réseaux de partenariat avec les institutions et les organismes communautaires dans le but d'optimiser la gestion des ressources et des services offerts ; • Favorise la conclusion d'ententes de complémentarité et de contrats de services dans le respect de la culture, des missions et des façons de faire des partenaires.	
4. Entrepreneurship Capacité de susciter et de rendre à terme des projets novateurs afin de relever les défis inhérents à l'établissement et à son réseau d'alliances.	• Ouverture d'esprit • Créativité et innovation • Approche proactive • Orientation vers l'action • Dynamisme • Recherche de défis et du dépassement de soi	• Favorise l'émergence d'une culture ouverte aux remises en question du statu quo et des façons de faire ; • Met en place des conditions favorables à la créativité et reconnaît le droit à l'erreur (et non à la négligence) ; • Questionne les modes de fonctionnement établis dans la perspective de faire mieux et à moindres coûts ; • Mène à terme des projets novateurs et stimulants.	

COMPÉTENCES-CLÉS	HABILETÉS DE GESTION	INDICATEURS DE SUCCÈS	
5. Gestion centrée sur les résultats Capacité d'atteindre les résultats fixés en terme de qualité, d'impact et d'efficience par une gestion rigoureuse au niveau de la planification, de l'organisation, du suivi et du contrôle.	• Habiletés de planification opérationnelle • Habiletés d'organisation • Rigueur dans l'exercice des suivis et des contrôles • Préoccupation pour les résultats concrets • Préoccupation pour l'efficacité et la productivité • Sens des responsabilités	• Identifie les résultats attendus et fixe des indicateurs de gestion pour évaluer l'efficacité et l'efficience des interventions faites ; • Met en place des mécanismes de gestion pour l'amélioration continue de la qualité ; • Optimise la gestion des ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et technologiques par des suivis et des contrôles réguliers et rigoureux ; • Évalue la structure administrative, les programmes, les processus, les ressources et services offerts en fonction des objectifs organisationnels.	
6. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes Capacité de résoudre des problèmes complexes, de réagir adéquatement à des situations imprévues et parfois incohérentes en apparence, créativité dans la recherche de solutions pour faire face aux défis de l'établissement.	• Flexibilité et tolérance devant l'ambiguïté • Valeurs profondes • Ténacité • Habileté de résolution de problèmes • Sens politique • Habileté de gérer des conflits d'intérêts	• S'assure de bien saisir la complexité des situations et des dossiers, de bien percevoir les intérêts divergents sous-jacents ; • Identifie une ligne directrice, donne un sens aux événements malgré les incohérences apparentes et les paradoxes ; • Démontre un sens politique dans la résolution de problèmes ; • Identifie des solutions en tenant compte des intérêts communs et divergents dans un climat « gagnant-gagnant ».	

COMPÉTENCES-CLÉS	HABILETÉS DE GESTION	INDICATEURS DE SUCCÈS	
7. Gestion du changement Capacité de s'adapter, de susciter et de mettre en œuvre le changement, de façon à permettre l'ajustement continu de l'établissement aux exigences générées par un contexte en perpétuelle mutation.	• Ouverture au changement • Capacité d'adaptation • Sensibilité et empathie • Approche préventive • Approche pragmatique	• Fournit une vision claire, constructive et réaliste des changements souhaités et en définit les modalités d'implantation ; • Évalue l'impact des changements et prévoit un plan de transition ; • Anticipe les difficultés et résistances possibles et met en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation des changements ; • Assure la continuité du processus de changement sur les plans humain, logistique, financier et politique.	
8. Leadership mobilisateur Capacité de susciter l'adhésion de ses collaborateurs et divers partenaires autour d'objectifs communs et d'obtenir de leur part un haut niveau de motivation, de performance et de collaboration.	• Habileté de délégation • Approche de responsabilisation • Habileté de persuasion • Leadership charismatique et de compétences • Approche de travail d'équipe et de concentration • Habileté de *coaching*	• Communique une vision qui incite le personnel à se surpasser ; • Délègue à ses collaborateurs et employés des dossiers et mandats en fonction de leur rôle et de leurs compétences, les responsabilise et les rend imputables des résultats qu'ils doivent fournir ; • Encourage l'entraide et bâtit une équipe de travail gagnante ; crée une synergie organisationnelle en développant la cohérence et la cohésion des différentes équipes et unités de travail ; • Agit à titre de *coach*, de guide et de conseiller auprès de son personnel par son soutien, sa reconnaissance et son implication pour améliorer la contribution de chacun.	

COMPÉTENCES-CLÉS	HABILETÉS DE GESTION	INDICATEURS DE SUCCÈS	
9. Communication interpersonnelle et organisationnelle Capacité d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler de l'information, afin de favoriser au sein de l'établissement et de son environnement des échanges productifs fondés sur le respect et la confiance.	• Facilité d'expression verbale • Pensée logique et structurée • Ouverture et sensibilité aux différences • Bilinguisme (si nécessaire) • Transparence et honnêteté • Diplomatie et tact • Sociabilité	• Tient compte des particularités des communautés ethnoculturelles, religieuses et linguistiques avec lesquelles il interagit ; • Établit des mécanismes souples d'échange permettant la circulation de l'information, l'interaction et la concertation ; • Communique avec transparence, clarté et concision dans un langage adapté aux différents interlocuteurs et dans la/les langue(s) d'usage (français et anglais) ; • Fait connaître et assure la promotion de l'établissement, sa mission, ses réalisations.	
10. Gestion de soi Capacité d'agir avec autonomie par sa confiance en soi, son équilibre émotionnel, sa capacité à gérer le stress et son ouverture d'esprit ; est capable de se remettre en question ; veut s'améliorer et consolider ses compétences afin de s'assurer d'apporter une valeur ajoutée au sein de l'établissement.	• Confiance en soi • Autonomie • Maîtrise de soi et gestion de son stress • Capacité d'introspection • Intégrité • Curiosité intellectuelle • Intérêt pour son développement professionnel	• Se fixe des normes d'excellence, évalue objectivement sa contribution à l'établissement, est réceptif au feed-back des autres sur lui et sur ses actions ; • Fait preuve de curiosité, cherche à apprendre et demeure à la fine pointe des nouvelles tendances en management ; • Maintient un bon équilibre de vie et un bon contrôle de ses réactions et émotions malgré le stress et les fortes pressions ; • Développe son réseau de contacts personnels et professionnels comme opportunités pour consulter, se valider, se confronter à des façons différentes de faire.	

COMPÉTENCES-CLÉS	HABILETÉS DE GESTION	INDICATEURS DE SUCCÈS	
11.Autres (s'il y a lieu)			
_____	•	•	
_____	•	•	
_____	•	•	
_____	•	•	

Centre Bonne Santé

PROJET D'ORDRE DU JOUR

première réunion
du comité de sélection

date, heure, lieu

1. Présentation par la Régie régionale du processus de recrutement, de sélection et de nomination.

2. Élaboration des règles de fonctionnement.

3. Nomination d'une personne à la présidence du comité de sélection.

4. Étude des actions à entreprendre, des procédures de présélection et de sélection.

5. Choix d'une firme ou d'un organisme spécialisés.

6. Calendrier et horaire des activités du comité de sélection.

7. Affaires diverses.

Guide de fonctionnement du comité de sélection

Étapes et activités	Responsable	Secrétariat	Résultats attendus	Échéance	Suivi
1. Tenue du concours • Critères de présélection. • Critères de sélection. • Avis de concours.					
2. Présélection • Réception des offres. • Accusés de réception. • Analyse et évaluation des candidatures. • Identification et convocation des personnes admissibles. • Lettres de remerciement.					
3. Sélection • Développement des outils de sélection. • Entrevues de sélection. • Évaluation des personnes sélectionnées. • Confection de la liste d'admissibilité. • Rédaction et présentation des recommandations.					

Liste de distribution des avis sectoriels

1. Ministre	Ministère de la Santé et des Services sociaux Madame Diane Durand Télécopieur : (418) 528-9258 Diane Durand/MSSS/SSSS/Gouv.Qc@SSSS
2. Conférence des régies régionales	Monsieur Jacques Côté Télécopieur : (418) 523-9645 Jacques Côté/confReg/SSSS@SSSS
3. Régie régionale de Montréal-Centre[4]	Madame Lisette Shaffer Télécopieur : (514) 286-6925 Lisette_Shaffer@ssss.gouv.qc.ca
4. Centre de référence des directeurs généraux	Madame Chantal Corriveau Télécopieur : (514) 873-0413 crdgc@gouv.qc.ca
5. Association des hôpitaux du Québec (AHQ)	Monsieur Raymond Paquin Télécopieur : (514) 282-4289 rpaquin@ssss.gouv.qc.ca
6. Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ)	Madame Jocelyne Deguire-Rioux Télécopieur : (514) 842-4834 Jocelyne Deguire-Rioux/ACJQ/SSSS/Gouv.Qc@SSSS
7. Association des CLSC et des CHSLD du Québec	Madame Louise Trépanier Télécopieur : (514) 931-9577 Assoc@clsc-chsld.qc.ca
8. Association des établissements privé conventionnés (AEPC)	Madame Louise Ricard Télécopieur : (514) 873-7063 aepcrh@interlink.net
9. Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux du Québec (ADGSSSQ)	Monsieur Michel Denis Télécopieur : (514) 281-5054 adgsssq@cam.org
10. Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux (AGSSS)	Monsieur Robert Savard Télécopieur : (514) 465-0444 cadres.superieurs@acssss.qc.ca
11. Association des gestionnaires des établissements des santé et de services sociaux (AGESSS)	Monsieur Réal Cloutier Télécopieur : (514) 651-9750 direction@agesss.qc.ca
12. Association des cades intermédiaires de la santé et des services sociaux du Québec (ACISSSQ)	Monsieur Jean-Joseph Rheault Télécopieur : (514) 521-7081 association@acsssq.qc.ca

C.T. 196313, 10 avril 2001
mise à jour : 2001-04-24

[4] Région de Montréal-Centre (06) seulement

Exemple : Critères de présélection et de sélection du Centre Bonne Santé

Critères de présélection

- Diplôme universitaire de 2e cycle en administration, jumelé à une formation universitaire de premier cycle en sciences humaines ou en sciences de la santé ;
- Expérience professionnelle d'une quinzaine d'années dont au moins cinq ans à des postes de gestion de niveau supérieur ;
- Très bonne connaissance des dossiers en santé mental, en particulier les dossiers liés à la désinstitutionnalisation, la réinsertion sociale et l'approche communautaire ;
- Une expérience de la gestion de projets de construction et d'immobilisation (10 à 15 millions $) serait un atout important ;
- La connaissance du secteur de la santé et des services sociaux est nécessaire.

Critères de sélection

En priorité :

- Gestion centrée sur les résultats : *l'excellence des services, l'efficacité et la qualité de gestion* ;
- Partenariat : *avec les organismes communautaires surtout* ;
- Leadership mobilisateur : *pour rallier le personnel au plan de développement et pleinement les responsabiliser dans l'atteinte des objectifs organisationnels* ;
- Orientation client : *préoccupation pour la clientèle ayant des problèmes de santé mentale.*

Mais également :

- Vision stratégique : *compréhension des enjeux, des problématiques et des besoins de notre établissement* ;
- Entrepreneurship : *afin de favoriser la créativité et les initiatives* ;
- Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes : *dans un contexte de restrictions budgétaires et d'alourdissement de la clientèle* ;
- Gestion du changement : *pour faciliter la réalisation du plan de développement et du projet d'immobilisation ainsi que pour prévenir les résistances* ;
- Communication interpersonnelle et organisationnelle : *à l'interne et dans la communauté ; maîtrise fonctionnelle de l'anglais* ;
- Gestion de soi : *bonne gestion du stress, autonomie dans ses fonctions et ouverture à son développement professionnel.*

Modèle
Lettre d'avis à la ou au ministre

Date

Nom
Ministre de la Santé et des Services sociaux
Gouvernement du Québec
1075, chemin Sainte-Foy, 15e étage
Québec (Québec) G1S 2M1

Objet : présentation d'un avis de concours

Madame la Ministre ou Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter, en votre qualité de Ministre responsable de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, l'avis de concours pour le poste de directrice générale ou de directeur général du *Centre Bonne Santé*.

Veuillez agréer, *Madame la Ministre ou Monsieur le Ministre*, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

signature

Pièce jointe

c.c. Régie régionale de la santé et des services sociaux

Modèle d'un avis de concours

Directrice générale ou Directeur général

Le *Centre Bonne Santé* c'est :

- Un centre hospitalier à vocation psychiatrique ;
- Un centre de recherche reconnu à l'échelle internationale ;
- Une clientèle de plus de 2 000 usagers desservis par l'établissement, un centre de jour et dix foyers supervisés ;
- Des services offerts par une équipe multiprofessionnelle de plus de 2 500 employés ;
- Un établissement gérant un budget de fonctionnement de 100 M $.

Les DÉFIS qu'il vous offre

Repositionner la qualité des services et la satisfaction des usagers au centre des préoccupations de l'établissement. Mobiliser l'ensemble des partenaires internes et externes à la mission clinique et au plan de développement de l'établissement. Favoriser la concertation, la qualité et l'efficience des services. Planifier et gérer la construction d'un centre de services spécialisés. Promouvoir la prévention et la réinsertion sociale des bénéficiaires.

Le PROFIL recherché

Réalisations qui démontrent une solide expertise en gestion du changement, une vision stratégique et une sensibilité à l'évolution des besoins du milieu, leadership mobilisateur par la participation et l'adhésion aux objectifs organisationnels, un esprit de décision, un souci d'efficacité et une gestion centrée sur les résultats.

Les EXIGENCES du poste

Diplôme universitaire de 2e cycle, de préférence en administration, cinq années d'expérience pertinente de gestion. Familier avec les dossiers en santé mentale et le redéploiement des services en santé mentale. Une expérience de gestion de projet de construction serait un atout.

Concours réservé aux hors-cadres et cadres du secteur de la santé et des services sociaux

La rémunération et les avantages sociaux sont conformes aux politiques applicables aux hors-cadres du secteur de la santé et des services sociaux (classe 25, en révision).

Les personnes intéressées doivent faire parvenir un C.V. décrivant leurs réalisations qui illustrent les compétences maîtrisées à l'adresse suivant., Les C.V. doivent être reçus au Centre avant 17 heures le *(date/mois/année)* :

Présidente/Président du comité de sélection
Concours « Directrice générale ou directeur général »
Le Centre Bonne Santé
adresse

Note : Le Centre assure sans discrimination l'accès à cet emploi à toutes les personnes désirant soumettre leur candidature. À compétence équivalente un cadre ou un hors-cadre à l'emploi du réseau de la santé et des services sociaux a priorité d'embauche sur les autres candidats.

Modèle
d'un accusé de réception

Date

Nom
Adresse
Ville (Province) code postal

Concours : poste de directrice générale ou de directeur général

---

Madame, Monsieur,

Nous accusons réception de votre offre de service au poste mentionné en rubrique.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous manifestez à l'endroit de notre établissement et nous communiquerons avec vous aussitôt que possible.

Veuillez agréer (Madame, Monsieur), l'expression de nos meilleurs sentiments.

La présidente ou le président du comité de sélection,

signature

Grille de travail
Évaluation des candidatures

N°	Nom et prénom	Critères de présélection				Décision		
		Formation académique	Expérience de gestion	Connaissances spécifiques	Compétences-clés	A	B	C

Modèle
Avis de convocation à l'entrevue

Date

Nom
Adresse
Ville (Province) code postal

Objet : poste de directrice générale ou de directeur général

Madame ou Monsieur,

Dans le cadre du processus de sélection du poste mentionné en rubrique, nous avons le plaisir de vous convoquer à une entrevue qui aura lieu à :

- Endroit : .....
  .....
- Jour (date) .....
- Heure : .....

(Si pertinent) Une épreuve écrite d'une durée d'une heure environ précédera l'entrevue.

Veuillez agréer, *Madame ou Monsieur*, l'expression de nos meilleurs sentiments.

La présidente ou le président du comité de sélection,

signature

Modèle de lettre aux personnes non retenues à l'étape de présélection

Date

Nom
Adresse
Ville (Province) code postal

Objet : poste de directrice générale ou de directeur général

Madame ou Monsieur,

La présente est pour vous informer que nous n'avons pas retenu votre offre de service pour le poste mentionnée en rubrique.

En effet, malgré votre expérience et vos compétences, d'autres personnes correspondaient davantage au profil recherché.

Nous vous remercions de l'intérêt manifesté envers notre établissement et nous vous prions d'accepter, *Madame ou Monsieur*, l'expression de nos sentiments distingués.

La présidente ou le président du comité de sélection,

signature

NOTE : *Cette lettre peut être envoyée après le choix des candidatures retenues pour l'entrevue de sélection.*

Modèle
d'un questionnaire de pré-entrevue

Nom et prénom : _____

Comment percevez-vous votre rôle à la direction générale d'un établissement hospitalier de soins spécialisés en santé mentale ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Facteurs évalués :

- ➢ Connaissances de la fonction.
- ➢ Relations avec le conseil d'administration.
- ➢ Connaissances de la mission ou de la vocation. de l'établissement.
- ➢ Liaison avec les partenaires internes et externes.
- ➢ Orientations et philosophie de gestion.

Modèle
d'un questionnaire d'entrevue
CENTRE BONNE SANTÉ

Candidat : _____ Date : _____

Nous avons prévu une entrevue d'environ une heure. Nous avons préparé plusieurs questions afin de couvrir l'ensemble des éléments du poste.

1. Résumez-nous brièvement votre cheminement de carrière en soulignant vos principales réalisations et les compétences que vous avez alors démontrées.

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :

- Gestion de soi.
- Communication interpersonnelle.
- Partenariat.
- Pertinence des réalisations :
  - gestion d'un chantier de construction
  - gestion d'un centre pour problème de santé mentale
  - expérience de collaboration avec les organismes communautaires
  - expérience dans un établissement de grande taille

2. Quel est votre intérêt pour notre établissement ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Orientation client.
- ➢ Partenariat.
- ➢ Gestion du changement
- ➢ Cohérence dans son plan de carrière.

3. Quelle est votre vision de la réinsertion sociale ? Est-ce réaliste ? A quelles conditions et comment cela doit-il se faire ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Adhésion au concept de réinsertion sociale.
- ➢ Approche réaliste.
- ➢ Vision stratégique.
- ➢ Gestion centrée sur les résultats.
- ➢ Leadership mobilisateur

4. Comment ferez-vous pour réussir la fusion de notre CHSLD avec le CLSC compte tenu des différences importantes dans les activités et modes de gestion des deux établissements ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Gestion du changement
- ➢ Leadership mobilisateur
- ➢ Gestion centrée sur les résultats

5. La responsable d'un bénéficiaire lourdement handicapé vous écrit une lettre pour se plaindre des mauvais soins donnés à son protégé. Elle accuse le personnel de négligence et de manque de respect à son intégrité physique. Elle menace l'établissement de porter l'affaire dans le journal local s'il n'a pas droit à des soins plus attentionnés. Que faites-vous ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Orientation client
- ➢ Communications interpersonnelles et organisationnelles
- ➢ Gestion de soi

6. Vous assistez à une rencontre de l'équipe de gestion. Les cadres sont en colère et vous mettent sous le nez les contradictions du système : les coupures de postes à l'entretien ménager et aux soins alors qu'en même temps on met de l'argent dans la rénovation du toit, on augmente les exigences reliées à la qualité des soins et on coupe les budgets d'opération. Que répondez-vous ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes
- ➢ Leadership mobilisateur

7. Nous devons procéder dans les années à venir à des rénovations majeures. Avez-vous une telle expérience ? Quels sont les éléments les plus importants à suivre pendant la planification puis la réalisation des travaux ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Expérience valable en construction/rénovation
- ➢ Gestion centrée sur les résultats
- ➢ Orientation client
- ➢ Gestion du changement

8. Parmi les candidatures reçues, pourquoi devrait-on vous choisir ? Quels sont les aspects que vous devez améliorer pour mieux jouer le rôle de directeur général de notre établissement ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Gestion de soi (confiance en soi et capacité d'introspection)
- ➢ Communication interpersonnelle (honnêteté et transparence)

9. Quelles sont vos attentes face au conseil d'administration et face au président ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Partenariat
- ➢ Leadership mobilisateur
- ➢ Compréhension des rôles respectifs

10. Il nous reste quelques minutes, avez-vous des questions sur le poste, notre établissement ou le processus de sélection ?

Réponse : .....
.....
.....
.....

Facteurs évalués :
- ➢ Motivation pour le poste
- ➢ Préoccupations face au poste ou à l'établissement

Grille d'élaboration d'une mise en situation

Contexte	Consigne	Connaissances et comportements attendus

GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

ÉTABLISSEMENT : _____

CANDIDAT : _____

Les dix compétences décrites ci-dessous sont essentielles dans le profil que doit posséder le directeur général d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Reportez dans la première colonne les résultats de la «Grille d'identification des compétences recherchées» puis évaluez chaque candidat selon les cotes : **2** (très bien maîtrisée), **1** (maîtrisée) et **0** (peu ou pas maîtrisée) et multipliez ensuite le résultat des deux premières colonnes afin d'établir la cote pondérée.

COMPÉTENCES-CLÉS	COMMENTAIRES	Importance relative	Candidat	Cote pondérée
1. Vision stratégique Capacité d'anticiper les tendances, de lire l'environnement, de projeter une perspective d'avenir de l'établissement par rapport à son milieu et au réseau.				
2. Orientation client Capacité d'adapter les pratiques et modes de fonctionnement afin d'offrir des services axés sur la réponse aux besoins et attentes de l'usager, en conformité avec la/les mission(s) de l'établissement.				

COMPÉTENCES-CLÉS	COMMENTAIRES			
3. Partenariat Capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources et des activités avec divers intervenants externes à l'établissement. **4. Entrepreneurship** Capacité de susciter et de rendre à terme des projets novateurs afin de relever les défis inhérents à l'établissement et à son réseau d'alliances. **5. Gestion centrée sur les résultats** Capacité d'atteindre les résultats fixés en terme de qualité, d'impact et d'efficience par une gestion rigoureuse au niveau de la planification, de l'organisation, du suivi et du contrôle.				

COMPÉTENCES-CLÉS	COMMENTAIRES			
6. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes Capacité de résoudre des problèmes complexes, de réagir adéquatement à des situations imprévues et parfois incohérentes en apparence, créativité dans la recherche de solutions pour faire face aux défis de l'établissement. **7. Gestion du changement** Capacité de s'adapter, de susciter et de mettre en œuvre le changement, de façon à permettre l'ajustement continu de l'établissement aux exigences générées par un contexte en perpétuelle mutation. **8. Leadership mobilisateur** Capacité de susciter l'adhésion de ses collaborateurs et divers partenaires autour d'objectifs communs et d'obtenir de leur part un haut niveau de motivation, de performance et de collaboration.				

COMPÉTENCES-CLÉS	COMMENTAIRES			
9. Communication interpersonnelle et organisationnelle Capacité d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler de l'information, afin de favoriser au sein de l'établissement et de son environnement des échanges productifs fondés sur le respect et la confiance. **10. Gestion de soi** Capacité d'agir avec autonomie par sa confiance en soi, son équilibre émotionnel, sa capacité à gérer le stress et son ouverture d'esprit ; est capable de se remettre en question ; veut s'améliorer et consolider ses compétences afin de s'assurer d'apporter une valeur ajoutée au sein de l'établissement. **11. Autres (s'il y a lieu)** _____ _____ _____				

Fiche d'évaluation comparative des candidats

Compétences-clés	Noms des candidats			
1. Vision stratégique				
2. Orientation client				
3. Partenariat				
4. Entrepreneurship				
5. Gestion centrée sur les résultats				
6. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes				
7. Gestion du changement				
8. Leadership mobilisateur				
9. Communication interpersonnelle et organisationnelle				
10. Gestion de soi				
11. Autre(s)				
Total				

Transcrire ici les données à chaque candidat pour chacune des compétences-clés recherchées.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

(à être rempli après l'entrevue de sélection)

Par la présente, je consens à ce que les renseignements personnels que j'ai communiqués ou qui seront communiqués en mon nom au comité de sélection soient consignés dans un dossier afin de soutenir ma candidature au poste de directrice générale ou de directeur général de (*nom de l'établissement)*.

J'autorise ainsi le comité de sélection à communiquer avec les personnes référées à l'endos de ce formulaire pour confirmer mes états de service et pour recueillir leurs appréciations de mes réalisations.

Afin de protéger l'accès à ces renseignements personnels, j'ai été informé que mon dossier sera conservé sous clé et qu'il sera détruit à la fin du concours de sélection à moins que ma candidature soit retenue et que ces renseignements soient versés à mon dossier personnel et confidentiel.

_____ _____

date signature

Références autorisées

Personnes référées	**Employeur actuel**	**Employeur précédent**

1. Responsables hiérarchiques

- Nom, prénom : ..... _____ _____
- Titre :..... _____ _____
- Établissement : ..... _____ _____
- Lieu : ..... _____ _____
- Téléphone :..... _____ _____

2. Collègues

- Nom, prénom : ..... _____ _____
- Titre :..... _____ _____
- Établissement : ..... _____ _____
- Lieu : ..... _____ _____
- Téléphone :..... _____ _____

3. Autre (*précisez le lien*)

- Nom, prénom : ..... _____
- Titre :..... _____
- Établissement : ..... _____
- Lieu : ..... _____
- Téléphone :..... _____

Grille de prise de références

Candidat(e) : _____ **Par :** _____

Date : _____

Points spécifiques à vérifier :

Exemple **:**

- Historique d'emploi ..... ➢ _____
- Expérience générale et spécifique ..... ➢ _____
- Compétences-clés distinctives..... ➢ _____
- Principales réalisations ..... ➢ _____
- Attitudes et comportements de gestion ➢ _____

_____

_____

_____

_____

_____

Personnes contactées : _____ **Tél. :** _____

_____ **Tél. :** _____

_____ **Tél. :** _____

Renseignements recueillis :

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Synthèse des références : Excellentes ❑

Bonnes ❑

Réserves ❑

Utilisez le verso, au besoin

Grille d'évaluation du processus de recrutement, sélection et nomination

À l'intention des membres du conseil d'administration et du comité de sélection

Indiquez par un crochet (✓), dans la case appropriée, votre niveau de satisfaction pour chaque étape du processus réalisé.

Étape 1 : Ouverture du concours de sélection

	Très bien	Bien	Moyen	Médiocre
➢ Analyse stratégique	❑	❑	❑	❑
➢ Besoins et mandat	❑	❑	❑	❑
➢ Profil recherché et compétences-clés	❑	❑	❑	❑
➢ Nomination du comité de sélection	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions :

_____

_____

Étape 2 : Tenue du concours de sélection

	Très bien	Bien	Moyen	Médiocre
➢ Stratégie et processus de recrutement et de sélection	❑	❑	❑	❑
➢ Fonctionnement du comité de sélection	❑	❑	❑	❑
➢ Critères de présélection et de sélection	❑	❑	❑	❑
➢ Diffusion de l'avis de concours	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions :

_____

_____

Étape 3 : Présélection

	Très bien	Bien	Moyen	Médiocre
➢ Analyse des offres de service	❑	❑	❑	❑
➢ Évaluation des candidatures	❑	❑	❑	❑
➢ Identification des personnes admissibles	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions : _____

_____

Étape 4 : Sélection

	Très bien	Bien	Moyen	Médiocre
➢ Planification du processus de sélection.....	❑	❑	❑	❑
➢ Développement des outils de sélection	❑	❑	❑	❑
➢ Entrevue de sélection	❑	❑	❑	❑
➢ Évaluation des personnes sélectionnées.....	❑	❑	❑	❑
➢ Confection de la liste d'admissibilité.....	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions : _____

_____

Étape 5 : Nomination

	Très bien	Bien	Moyen	Médiocre
➢ Préparation et déroulement de la séance du conseil	❑	❑	❑	❑
➢ Délégation du conseil d'administration	❑	❑	❑	❑
➢ Élaboration du contrat	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions : _____

Étape 6 : Contrat d'engagement

	Très bien	Bien	Moyen	Médiocre
➢ Proposition contractuelle.....	❑	❑	❑	❑
➢ Signature du contrat	❑	❑	❑	❑
➢ Évaluation du processus.....	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions : _____

Modèle
Liste d'admissibilité

Poste de directrice générale ou de directeur général

Date : _____

Nom de l'établissement *(région)*: _____

Adresse : _____

Classe salariale : _____

Liste des candidates et des candidats admissibles au poste de directrice générale ou directeur général (établissement et région) ci-dessus mentionné. (Préciser si cette liste est présentée selon l'ordre prioritaire).

Nom et prénom *(en lettres moulées)*	**Adresse**
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Membres du comité de sélection — *désignés par* ✓ **

Nom et prénom	**Signature**	**D.M.***	**C.A.**	**R.R.**	**Ministre**
1. _____	_____	❑	❑	❑	❑
2. _____	_____	❑	❑	❑	❑
3. _____	_____	❑	❑	❑	❑
4. _____	_____	❑	❑	❑	❑
5. _____	_____	❑	❑	❑	❑

* *En cas de décision minoritaire, veuillez motiver, si désiré, votre position et l'annexer à la présente.*

** *Encerclez la case vis-à-vis du nom de la présidente ou du président du comité de sélection.*

Modèle
Lettre de transmission (facultatif)

Date

Nom
Ministre de la Santé et des Services sociaux
Gouvernement du Québec
1075, chemin Sainte-Foy, 15e étage
Québec (Québec)
G1S 2M1

Objet : Liste d'admissibilité et décision minoritaire du comité de sélection - recrutement d'une directrice générale ou d'un directeur général

---

Madame la ministre ou Monsieur le ministre,

Vous trouverez ci-joint la liste d'admissibilité produite par le comité de sélection en ce qui concerne le recrutement d'une directrice générale ou d'un directeur général au sein de notre établissement.

En espérant le tout à votre entière satisfaction, nous vous prions d'accepter, *Madame la ministre ou Monsieur le ministre*, nos sentiments distingués.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

signature

Pièce jointe : liste d'admissibilité

C.C. Régie régionale de la santé et des services sociaux

Modèle d'un extrait de procès-verbal d'une assemblée spéciale du conseil d'administration concernant la nomination d'une directrice générale ou d'un directeur général

Extrait de procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration du *Centre Bonne Santé*, tenue le _____, à 0 h, à _____
date adresse

Nomination de la directrice générale ou du directeur général

Il est proposé, dûment appuyé et résolu à l'unanimité de nommer (madame ou monsieur _____) au poste de directrice générale ou de directeur général du *Centre Bonne Santé*.

Puisque l'engagement de cette personne est conditionnel à la signature du contrat d'engagement, il a été résolu et adopté à l'unanimité de déléguer deux membres du conseil d'administration pour préparer, négocier et signer le contrat d'engagement avec la personne nommée au poste de directrice générale ou de directeur général de notre établissement.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

(*signature*)

Pour copie conforme

_____
Secrétaire du conseil d'administration

Modèle de lettre de transmission à la ou au ministre (sur demande)

Date

Nom
Ministre de la Santé et des Services sociaux
Gouvernement du Québec
1075, chemin Sainte-Foy, 15e étage
Québec (Québec) G1S 2M1

Objet : Résolution sur la nomination et le contrat d'engagement de la directrice générale ou du directeur général du *Centre Bonne Santé*

Madame la ministre ou Monsieur le ministre,

Vous trouverez ci-joint l'extrait de procès-verbal faisant état de la résolution relative à la nomination de notre directrice générale ou de notre directeur général accompagné du contrat d'engagement dûment signé.

En vous remerciant de la collaboration qui nous a été offerte, nous vous prions d'accepter, *Madame la ministre ou Monsieur le ministre*, nos sentiments distingués.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

signature

Pièces jointes (2)

c.c. Régie régionale de la santé et des services sociaux

Modèle de lettre aux personnes sélectionnées mais non retenues par le comité de sélection ou par le conseil d'administration

Date

Nom
Adresse
Ville (Québec) code postal

Objet : poste de directrice générale ou de directeur général

Madame ou Monsieur,

Nous vous remercions de nous avoir proposé votre candidature pour combler le poste mentionné en rubrique.

Toutefois, nous n'avons pas retenu votre candidature. Bien qu'elle soit intéressante et que nous ayons pu mieux l'apprécier lors de l'entrevue de sélection, nous avons choisi une autre personne qui répond mieux au profil recherché.

En vous remerciant encore de votre intérêt, nous vous prions d'accepter nos sentiments distingués.

La présidente ou le président du conseil de sélection,

signature

NOTE : *Cette lettre doit être envoyée après la signature du contrat d'engagement de la personne recrutée.*

Grille d'évaluation de l'apport de la Régie régionale

(À faire parvenir à la Régie régionale)

Structure du guide	Totalement satisfait	Satisfait	Insatisfait	Totalement Insatisfait
➢ Les diagrammes étaient précis	❑	❑	❑	❑
➢ Les questions-clés étaient utiles	❑	❑	❑	❑
➢ La démarche proposée était pertinente.....	❑	❑	❑	❑
➢ La démarche proposée était claire.....	❑	❑	❑	❑
➢ Les conseils étaient clairs.....	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions : _____

Format du guide	Totalement satisfait	Satisfait	Insatisfait	Totalement Insatisfait
➢ Le guide était facile à utiliser.....	❑	❑	❑	❑
➢ Le matériel était organisé logiquement.....	❑	❑	❑	❑
➢ Les références et annexes étaient faciles à trouver.....	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions : _____

Représentant de la Régie régionale	Totalement satisfait	Satisfait	Insatisfait	Totalement Insatisfait
➢ Il vous a facilité la démarche	❑	❑	❑	❑
➢ Il vous a présenté le matériel.....	❑	❑	❑	❑
➢ Il a clarifié les obligations et contraintes légales	❑	❑	❑	❑
➢ Il vous a donné des conseils judicieux	❑	❑	❑	❑
➢ Il a répondu à vos questions	❑	❑	❑	❑
➢ Il a agi avec rapidité et diligence.....	❑	❑	❑	❑
➢ Il a écouté les préoccupations des membres du comité	❑	❑	❑	❑

Commentaires et suggestions : _____

Section 4

La description de fonction du directeur général

La description de fonction de directrice générale ou de directeur général
provient de la description de fonctions types du personnel d'encadrement,
secteur de la santé et des services sociaux,
ministère de la Santé et des Services sociaux,
Gouvernement du Québec

Description de fonction

Directrice générale ou directeur général relevant du conseil d'administration

Sommaire

Sous l'autorité du conseil d'administration, assume la responsabilité de la réalisation de la mission et des objectifs de l'établissement.

Afin d'offrir à la clientèle des services de qualité efficaces et efficients, planifie, organise, coordonne et évalue l'utilisation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de l'établissement. S'assure de l'intégration cohérente des dimensions cliniques et de services, des dimensions administratives et des dimensions opérationnelles dans l'établissement.

Recherche et facilite la concertation et la complémentarité avec les partenaires du réseau et hors réseau. Représente l'établissement auprès des diverses instances externes.

Responsabilités de gestion

Sous l'autorité du conseil d'administration, le directeur général est responsable de l'administration et du fonctionnement de tout établissement que le conseil d'administration administre en fonction des exigences de la loi et selon les différentes caractéristiques du ou des établissements et assume les responsabilités de gestion suivantes :

A. Gestion de l'organisation

- Veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et s'assure que soit transmise à ce dernier toute l'information qu'il requiert ou qui lui est nécessaire pour assumer ses responsabilités.

- Précise la mission de l'établissement, en collaboration et en concertation avec les instances et les organismes concernés et s'assure de son actualisation.

- Définit la philosophie de gestion et les valeurs de l'établissement conformément aux besoins de la clientèle et en collaboration avec les instances et les organismes concernés et s'assure de leur actualisation.

- Élabore les orientations, les objectifs, les priorités, les stratégies et les plans d'action de l'établissement, en collaboration avec les instances concernées et s'assure de leur réalisation et de leur évaluation.

- Favorise la continuité et la complémentarité des services dispensés par l'établissement avec ceux offerts par les autres établissements et les autres ressources de la région.

- Prépare le plan d'organisation administratif, professionnel et scientifique de l'établissement et le transmet au conseil d'administration.

- Prépare le rapport annuel des activités de l'établissement et le transmet au conseil d'administration. Organise, avec les membres concernés du conseil d'administration, l'assemblée publique annuelle.

- S'assure de la préparation des séances du conseil d'administration et y siège.

- S'assure que l'établissement puisse édicter les règlements nécessaires à la conduite de ses affaires et à l'exercice de ses responsabilités et qu'il édicte des règlements sur toute matière déterminée par règlement du gouvernement, lorsqu'elle relève de la compétence de l'établissement.

- Signe au nom de l'établissement les contrats autorisés par le conseil d'administration.

- S'assure que chaque directeur définisse le rôle, les objectifs et les priorités de sa direction.

- S'assure de l'élaboration, de l'application et de la mise à jour des normes, des systèmes, des politiques de gestion et des programmes de l'établissement.

- Gère avec efficacité et efficience la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles de l'établissement dans le respect des valeurs privilégiées par l'organisation en vue d'assurer des services de qualité en conformité avec les lois et les normes et prend les mesures appropriées.

- S'assure que la coordination et la surveillance de l'activité clinique exercée dans le centre soient effectuées.

- Assure l'évaluation des services dispensés par l'établissement, tant au plan de leur pertinence, de leur qualité et de leur efficacité, en tenant compte de l'analyse des besoins et des ressources disponibles.

- S'assure du respect des lois, des codes, des normes, des procédures, des contrats individuels et collectifs, des règlements et des directives.

- S'assure de l'application de tous les programmes de l'établissement, tels que l'appréciation de la qualité, la gestion des risques, la santé et la sécurité au travail, la qualité de vie au travail, le plan d'urgence.

- S'assure de la négociation et de l'application d'ententes avec d'autres établissements ou organismes, relativement à des contrats de services, à la recherche, à l'enseignement, etc.

- Suspend, en cas d'urgence, les privilèges d'un médecin ou d'un dentiste ou le statut d'un pharmacien exerçant dans le centre, en cas d'absence ou à défaut d'agir du directeur des services professionnels, du président du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens ou du chef de département clinique concerné.

- S'assure de la préparation et du suivi des dossiers en vue de répondre aux normes d'agrément ou de certification exigées par des organismes reconnus.

- Assure et coordonne la représentation de la direction générale de l'établissement autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

- Favorise le bon fonctionnement du comité des usagers et informe par écrit chaque usager de l'existence d'un tel comité.

- S'assure de l'élaboration, de l'application et de la mise à jour du système de garde administrative de l'établissement, s'il y a lieu.

- Assure la mise en place des mécanismes d'intégration et de coordination nécessaires à la prestation de services de qualité et à la gestion des ressources.

- Transmet les informations requises par les diverses instances provinciales et régionales et défend les dossiers et les projets auprès d'eux.

- Assure les liens avec la fondation de l'établissement, le cas échéant.

B. Gestion des services à la clientèle

- Instaure un processus continu de planification de services basé sur une évaluation des besoins de la clientèle et la complémentarité avec ceux offerts par les autres établissements.

- Élabore les stratégies de maintien, de développement ou d'abandon de services.

- Assure l'élaboration et la réalisation des programmes d'activités.

- S'assure de la mise en place de mécanismes d'évaluation, de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services ou des soins dispensés et de la satisfaction de la clientèle.

- Élabore et transmet au conseil d'administration la procédure d'examen des plaintes formulées par les usagers, désigne la personne responsable de son application et soumet sa désignation au conseil d'administration pour approbation.

- Assume lui-même ou désigne une personne pour assumer les obligations prévues au Code civil et à la Loi sur le curateur public en ce qui concerne les régimes de protection des personnes inaptes et les mandats donnés par les personnes dans l'éventualité de leur inaptitude.

C. Gestion des ressources humaines

- S'assure de l'élaboration, de la mise en application et de la révision des structures du plan d'organisation.

- S'assure de l'élaboration, de la mise à jour et de l'approbation des descriptions de fonctions des postes de l'établissement.

- Sélectionne et engage les cadres et les membres du personnel de l'établissement, selon le processus établi.

- S'assure de l'accueil, de la participation, de la motivation, de la valorisation, du maintien des compétences et du développement des ressources humaines.

- S'assure de l'élaboration, de l'application, de la mise à jour et de la diffusion d'un code d'éthique qui indique les droits des usagers et les pratiques et conduites attendues à l'endroit des usagers de toutes les personnes œuvrant dans l'établissement.

- Prépare, avec la participation des employés de l'établissement et, le cas échéant, des syndicats dont ils sont membres, un plan d'action annuel pour le développement du personnel.

- S'assure de l'élaboration, de l'implantation et du suivi du processus d'évaluation des cadres et du personnel.

- Apprécie le rendement du personnel sous son autorité immédiate.

- S'assure de la mise en place de mécanismes favorisant des relations patronales-syndicales dans l'établissement, le cas échéant.

- S'assure de la négociation et de l'application d'ententes locales.

- Conseille les cadres de l'établissement et leur fournit le support nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités de gestion.

- Collabore avec la Régie régionale à l'élaboration d'un plan régional de développement des ressources humaines.

D. Gestion des ressources financières

- Prépare les prévisions budgétaires de l'établissement avec les personnes concernées, les transmet au conseil d'administration et voit à l'exécution des dépenses conformément au budget de fonctionnement de l'établissement et aux décisions du conseil.

- Administre le budget de l'établissement, selon les besoins prioritaires, dans le respect des lois, des règlements et des directives.

- Détermine les stratégies et les correctifs permettant de respecter l'équilibre budgétaire, le cas échéant.

- Transmet, selon le cas, aux chefs de département clinique, au chef du service médical ou au médecin responsable des services médicaux, de l'information sur les conséquences administratives et financières des activités des médecins, des dentistes et des pharmaciens de leur département ou service, le cas échéant.

E. Gestion des ressources matérielles

- S'assure de la planification des besoins de l'établissement en équipements, en mobiliers et en fournitures et s'assure de l'acquisition, de l'utilisation, de l'entretien et du remplacement de ceux-ci.

- S'assure de la planification de l'acquisition des équipements médicaux spécialisés en vue du développement ou du remplacement de ceux-ci.

- Gère les espaces physiques de l'établissement en fonction des besoins et des priorités.

- Assure la mise en vigueur et le fonctionnement d'un système de gestion et de contrôle pour la conservation et l'utilisation des ressources matérielles de l'établissement.

- Agit pour et au nom de conseil d'administration lors de projets de construction, de rénovations ou de locations d'immeuble, dans le respect des lois et des règlements.

F. Gestion des ressources informationnelles

- S'assure du développement, de l'application et de la mise à jour de systèmes d'information clinique et de gestion dans l'établissement.

- S'assure de l'élaboration, de l'application et du suivi d'un plan de communication interne et externe de l'établissement avec les instances concernées.

- S'assure que l'information circule adéquatement dans l'établissement.

Caractéristiques personnelles, interpersonnelles et administratives applicables au poste de directrice générale ou directeur général

A. Caractéristiques personnelles

1. **Énergie**

   Quantité d'énergie disponible à un individu et niveau de compétence et de productivité.

2. **Ténacité**

   Capacité de maintenir un intérêt et un effort constants dans la poursuite d'objectifs.

3. **Tolérance à l'ambiguïté**

   Capacité de fonctionner adéquatement dans un contexte ou dans des situations où les règles ne sont pas préalablement ou clairement définies et où les idées, les enjeux et les relations sont plutôt divergents et équivoques.

4. **Flexibilité et adaptation**

   Capacité de recevoir de nouvelles données, d'harmoniser ses propres besoins avec les exigences du milieu et des situations.

5. **Fonctionnement en situation de stress**

   Capacité de fonctionner adéquatement dans un milieu de travail en présence de difficulté, de tension, de frustration et de pression.

B. Relations interpersonnelles

6. Communication interpersonnelle

Capacité de créer et de maintenir un contact interpersonnel propice à un bon esprit de collaboration.

7. Relations publiques

Capacité de représenter son établissement dans toutes les occasions formelles et d'interagir avec des pairs et des personnes extérieures à l'établissement.

8. Leadership

Capacité d'influencer son ou ses interlocuteurs internes et externes soit par son savoir, son savoir-faire et son savoir-être et de définir ses relations avec des subalternes.

9. Gestion de conflit

Capacité de reconnaître les situations conflictuelles, d'y faire face et de les gérer dans une perspective de recherche de solution.

10. Gestion dans l'adversité

Capacité de faire face à la contestation ou à la confrontation tout en continuant à privilégier l'atteinte des objectifs établis.

C. Caractéristiques administratives

11. Gestion stratégique

Capacité de définir les orientations, les actions et les décisions de son établissement et d'adapter son style de gestion et sa vision d'ensemble en fonction de l'environnement interne et externe, des différents enjeux et des objectifs à atteindre au sein de sa régie régionale.

12. **Analyse et synthèse**

Capacité d'identifier et de mettre en relation les éléments d'une situation, puis d'en dégager et regrouper les éléments essentiels pour reconstituer un tout homogène et logique.

13. **Sens de la planification**

Capacité d'identifier la finalité d'une activité, d'établir des priorités et de fixer des objectifs à atteindre à court, moyen et long termes.

14. **Sens de l'organisation**

Capacité de structurer et d'entreprendre des activités individuelles ou collectives, de déterminer les conditions d'utilisation des ressources nécessaires et de coordonner l'ensemble en fonction des objectifs visés.

D. Direction

15. **Gestion du fonctionnement des groupes**

Capacité de favoriser la coopération directe entre les membres d'un groupe, de mobiliser leur énergie, de susciter leur adhésion et de les diriger vers l'atteinte des objectifs établis.

16. **Délégation**

Capacité de répartir et de confier les responsabilités entre les subordonnés en tenant compte de leurs capacités.

17. **Contrôle**

Capacité d'évaluer les résultats compte tenu des objectifs visés et d'apporter les correctifs appropriés.

18. **Capacités décisionnelles**

Capacité d'effectuer un choix conscient et responsable entre plusieurs possibilités ou solutions dans un délai raisonnable et d'intervenir en tenant compte des objectifs et de la lecture de l'environnement interne et externe.

19. **Gestion de l'information**

Capacité de recevoir et de rechercher l'information interne et externe afin de lui permettre de comprendre son organisation et son environnement et de transmettre l'information pertinente à ses collaborateurs ainsi qu'aux intervenants des différents paliers du secteur et des autres organismes concernés.

Section 5

Un exemple
du contrat d'engagement

MODÈLE DE CONTRAT D'ENGAGEMENT

DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

D'UN ÉTABLISSEMENT OU D'UNE RÉGIE RÉGIONALE

PROPOSÉ PAR

LE MINISTÈRE DE LA SANTÉ

ET DES

SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC

MARS 1998

CONTRAT D'ENGAGEMENT INTERVENU ENTRE:

le_____
corporation ayant son siège social au _____
_____ et _____
domicilié au _____

Conformément aux dispositions de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2), les parties conviennent de ce qui suit:

1. OBJET

Le conseil d'administration nomme _____ pour agir sous son autorité, à titre de directeur général de l'établissement, conformément à la résolution numéro _____ adoptée le _____, et autorisant et mandatant le président _____ à signer le présent contrat d'engagement pour et au nom de l'établissement.

2. FONCTIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les fonctions du directeur général sont celles qui sont prévues par la Loi et ses règlements et précisées par le plan d'organisation de l'établissement.

Il est responsable, sous l'autorité du conseil d'administration, de l'administration et du fonctionnement de l'établissement.

3. DURÉE DU CONTRAT

Le présent engagement débute le _____ et se termine le _____, sous réserve des dispositions contenues aux présentes.

4. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

La rémunération du directeur général comprend le salaire, la contribution de l'employeur aux régimes de retraite et d'assurances et les autres contributions s'il y a lieu.

A) Salaire

Le salaire du directeur général, à la signature des présentes, est fixé à _____ de la classe salariale ____ du système de rémunération du personnel d'encadrement du secteur de la santé et des services sociaux.

Ce salaire est révisé annuellement par le conseil d'administration dans la mesure où le prévoit la réglementation en vigueur.

Cette révision implique, le cas échéant:

- une augmentation suite au redressement de la classe salariale du poste de directeur général et

- une progression salariale pour rendement satisfaisant.

B) Bénéfices de retraite

Le directeur général participe au régime de retraite prévu pour les directeurs généraux du secteur de la santé et des services sociaux.

C) Droits parentaux

Le directeur général bénéficie du régime de droits parentaux des directeurs généraux du secteur de la santé et des services sociaux.

D) Congés fériés

Le directeur général bénéficie du régime de congés fériés en vigueur dans l'établissement.

E) Congés annuels

Le directeur général a droit à ____ semaines de vacances par année.

S'il lui est impossible de prendre tous ses jours de congés annuels au cours de l'année, le directeur général peut reporter lesdits jours de congés à une période ultérieure autorisée par le président du conseil d'administration. À moins d'autorisation particulière du conseil d'administration, les jours de congés ainsi reportés ne peuvent excéder le nombre de semaines de vacances annuelles prévu au présent article.

Avec l'autorisation du président du conseil d'administration, le directeur général peut en outre profiter des journées de vacances auxquelles il aura droit au cours de la prochaine année.

F) Congé à traitement différé

Le directeur général bénéficie du régime de congé à traitement différé prévu pour les directeurs généraux du secteur de la santé et des services sociaux.

G) Assurance-maladie, assurance-salaire

Le directeur général bénéficie des régimes collectifs d'assurance prévus pour les directeurs généraux du secteur de la santé et des services sociaux.

Tous les bénéfices additionnels non prévus aux présentes, mais applicables aux directeurs généraux du secteur de la santé et des services sociaux sont considérés comme partie intégrante du présent contrat.

5. FRAIS DE DÉMÉNAGEMENT

L'établissement rembourse au directeur général les frais directement reliés au nécessaire changement de domicile et ce, conformément à la section 7, du chapitre 11 du règlement édicté par le décret 1179-92 du 12 août 1992, à l'article 108 du règlement édicté par le décret 1217-96 du 25 septembre 1996 et aux règles sur les déménagements adoptées en vertu de la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., C. A-6).

6. DÉPENSES ENCOURUES POUR LE COMPTE DE L'ÉTABLISSEMENT

Le directeur général a droit au remboursement par l'établissement de toutes les dépenses encourues pour le compte de l'établissement aux conditions et dans les limites prévues par le conseil d'administration.

7. ASSURANCE RESPONSABILITÉ ET PERTE OU DESTRUCTION DE BIENS PERSONNELS

L'établissement s'engage à protéger le directeur général, à l'égard des actes posés dans l'exercice de ses fonctions, actes dont il peut être appelé à répondre, par une assurance responsabilité-civile au montant minimum d'un million de dollars par réclamation. S'il ne prend pas une telle police d'assurance ou si la compagnie d'assurance refuse ou néglige d'assumer la réclamation ou la défense, l'établissement prend alors fait et cause pour le directeur général et convient de n'exercer aucune réclamation à cet égard.

Lorsque le directeur général est victime de dommages matériels causés à ses biens et reliés directement à sa fonction, l'établissement pourvoit, dans les plus brefs délais, à l'indemnisation appropriée. À cette fin, le directeur général avise le conseil d'administration au plus tard 30 jours de la connaissance de l'événement.

8. DÉVELOPPEMENT, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Dans l'intérêt de l'établissement, le directeur général s'engage à participer à des activités de développement, de formation et de perfectionnement lorsqu'il le juge opportun et avec l'accord du président du conseil d'administration. L'établissement convient alors de lui accorder toutes les facilités en ce sens, entre autres, en assumant les frais inhérents à ces activités, cours ou sessions de formation et de perfectionnement, congrès, colloques et séminaires. Le directeur général pourra de plus s'impliquer dans diverses activités du secteur de la santé et des services sociaux dans la mesure où celles-ci ont un rapport direct ou indirect avec ses fonctions.

9. TERMINAISON D'EMPLOI

Le présent engagement prend fin au terme stipulé à l'article 3 des présentes, sous réserve toutefois des dispositions suivantes:

A) Démission

Sauf en cas d'entente entre l'employeur et le directeur général sur un autre délai, le directeur général peut démissionner de son poste moyennant un avis écrit de 60 jours au conseil d'administration.

B) Congédiement, non-rengagement et résiliation d'engagement

La décision de congédier, de non-rengager ou de résilier l'engagement du directeur général doit être prise par résolution des deux tiers des membres du conseil d'administration et en respectant les modalités prévues à la Loi et aux règlements en découlant. Dans le cas de non-rengagement et de résiliation d'engagement, un avis écrit sera transmis au directeur général au moins 90 jours avant la date effective de la fin d'emploi.

C) Abolition de poste

Le conseil d'administration doit aviser le directeur général par écrit, au moins 120 jours à l'avance, qu'il a l'intention d'abolir son poste.

D) Défaut d'avis

Le défaut de faire parvenir au directeur général un des avis prescrits par ce contrat ou le règlement en temps opportun ne peut lui porter préjudice et il est bien fondé de réclamer son salaire, ses primes et tous les avantages inhérents à son emploi comme s'il était à l'emploi de l'établissement.

E) Indemnité de départ

L'établissement doit verser une indemnité de départ au directeur général dans les cas prévus par le décret 1217-96 relatif aux conditions de travail des directeurs généraux.

Les modalités concernant le quantum et le versement de l'indemnité de départ sont celles prévues à ce décret.

À la demande du directeur général, l'établissement verse l'indemnité de départ directement dans un REER ou dans une fiducie, en tout ou en partie.

10. SERVICE ANTÉRIEUR RECONNU

À la date de la signature des présentes, le directeur général compte, pour fin d'application du décret 1217-96, _____ ans de service continu, chez un ou plusieurs employeurs des secteurs public ou parapublic comme cadre ou directeur général.

11. RENOUVELLEMENT

Sauf incapacité physique de ce faire, le directeur général avise par écrit le conseil d'administration qu'il devra se prononcer sur le renouvellement de son contrat d'engagement au plus tard 180 jours avant la date d'échéance.

Le conseil d'administration doit aviser le directeur général au moins 90 jours avant la fin de son contrat d'engagement de sa décision.

À défaut de ce faire et d'informer le directeur général dans le délai susmentionné, le contrat est renouvelé pour un terme de même durée que celui prévu au présent contrat.

12. ÉVALUATION

L'évaluation annuelle du rendement du directeur général est assumée par un comité du conseil d'administration formé de trois de ses membres choisis en dehors des membres du personnel et des professionnels qui exercent dans l'établissement, qui soumet un rapport verbal au conseil d'administration, les faits pertinents étant la propriété confidentielle du comité.

Le comité et le directeur général signent un rapport confidentiel d'évaluation dont copie est transmise uniquement au directeur général et aux membres du conseil d'administration.

Les critères d'évaluation sont déterminés périodiquement par le conseil d'administration et le directeur général; ils tiennent compte des fonctions précisées à l'article 2 de ce contrat et des objectifs particuliers dont ont convenu les parties.

13. MODIFICATIONS OU DÉVELOPPEMENTS ORGANISATIONNELS ET STRUCTURELS DE L'ÉTABLISSEMENT

Au cas de modifications ou développements organisationnels et structurels de l'établissement, l'établissement s'engage à respecter, si elles s'appliquent, les procédures prévues à la réglementation en vigueur au moment où tels modifications ou développements sont effectués.

14. FRAIS INHÉRENTS À LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU TRAVAIL

Dans tous les cas visés par les articles 134 et suivants du décret 1217-96, l'établissement convient d'acquitter pour le directeur général ou de rembourser, sur présentation des pièces, une somme maximale de 8000 $ pour lui permettre d'obtenir une assistance professionnelle favorisant la recherche et l'obtention d'un nouveau travail.

À la demande du directeur général, une partie de cette somme pourra servir au paiement des dépenses nécessaires pour suivre des cours favorisant le même objet.

15. ANNEXES

Toutes annexes aux présentes convenues entre les parties seront considérées partie intégrante du présent contrat.

16. ENTENTES

Toutes ententes non prévues aux présentes, ou selon l'article 15, sont réputées nulles et sans effet.

EN FOI DE QUOI, les parties ont signé le présent contrat à _____,

le _____ jour du mois de _____ 19 _____.

_____ _____

Directeur général Président du conseil d'administration

Section 6

L'encadrement législatif et réglementaire

La présente section s'applique à la sélection, la nomination et l'engagement du directeur général d'une régie régionale ou d'un établissement public.

1.0 L'ouverture du concours de sélection

8. Sauf, s'il en est autrement prévu au présent règlement, la nomination d'un directeur général d'une régie régionale ou d'un établissement public est faite à la suite d'un concours et sur recommandation d'un comité de sélection.

   Sauf dans les cas prévus au deuxième alinéa de l'article 6 et à l'article 16, l'autorisation du ministre doit être obtenue pour l'ouverture du concours de sélection du directeur général d'une régie régionale ou d'un établissement public. Cette autorisation doit être demandée par l'employeur au plus tard soixante jours à compter de la date où le poste est effectivement dépourvu de son titulaire.

9. Le conseil d'administration d'un nouvel établissement public doit nommer un directeur général, dans les 6 mois de son entrée en fonction.

10. Dans le cas d'une régie régionale, le comité de sélection est formé de cinq membres dont trois sont désignés par le conseil d'administration et deux par le ministre.

    Dans le cas d'un établissement public, le comité de sélection est formé de cinq membres : trois personnes, dont au moins une n'est pas à l'emploi d'un établissement du secteur de la santé et des services sociaux, désignées par le conseil d'administration; une désignée par la régie régionale et une désignée par le ministre.

    La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection, à la sélection et à l'établissement de la liste d'admissibilité.

181. Le conseil d'administration peut, par règlement, créer les conseils et comités nécessaires à la poursuite de ses fins et déterminer leur composition, leurs fonctions, devoirs et pouvoirs, les modalités d'administration de leurs affaires et les règles de leur régie interne.

Le conseil d'administration peut déléguer ses pouvoirs à tout conseil ou comité, sauf ceux que le conseil d'administration ne peut exercer que par règlement.

Règlement sur la sélection, la rémunération, les régimes collectifs d'assurance, les mesures de stabilité d'emploi, les mesures de fins d'engagement et les recours applicables aux directeurs généraux des régies régionales et des établissements publics de santé et de services sociaux édicté par le décret 1217-96 du 25 septembre 1996 et modifié par les décrets 243-97 du 26 février 1997 et 925-97 du 9 juillet 1997.

2.0 *La tenue du concours de sélection*

12. VOIR ARTICLE 7

13. VOIR ARTICLE 8

14. Le comité de sélection convoque en entrevue les personnes dont il a retenu la candidature. Un délai d'au moins 7 jours doit s'écouler entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection.

15. VOIR L'ARTICLE 9 … Le comité de sélection dresse la liste des candidats admissibles. La décision de déclarer un candidat admissible doit être prise par au moins trois membres du comité de sélection. Un membre peut enregistrer sa dissidence et la communiquer au conseil d'administration.

16. VOIR ARTICLE 10

17. VOIR ARTICLE 11…

3.0 *Présélection*

10. Dans le cas d'une régie régionale, le comité de sélection est formé de cinq membres dont trois sont désignés par le conseil d'administration et deux par le ministre.

    Dans le cas d'un établissement public, le comité de sélection est formé de cinq membres : trois personnes, dont au moins une n'est pas à l'emploi d'un établissement du secteur de la santé et des services sociaux, désignées par le conseil d'administration; une désignée par la régie régionale et une désignée par le ministre.

    La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection, à la sélection et à l'établissement de la liste d'admissibilité.

14. Le comité de sélection convoque en entrevue les personnes dont il a retenu la candidature. Un délai d'au moins 7 jours doit s'écouler entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection.

15. VOIR ARTICLE 9 … Le comité de sélection dresse la liste des candidats admissibles. La décision de déclarer un candidat admissible doit être prise par au moins trois membres du comité de sélection. Un membre peut enregistrer sa dissidence et la communiquer au conseil d'administration.

16. VOIR ARTICLE 10 …

4.0 Sélection

13. VOIR ARTICLE 8 ... À compétence équivalente...

14. Le comité de sélection convoque en entrevue les personnes dont il a retenu la candidature. Un délai d'au moins 7 jours doit s'écouler entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection.

15. VOIR ARTICLE 9 ... Le comité de sélection dresse la liste des candidats admissibles. La décision de déclarer un candidat admissible doit être prise par au moins trois membres du comité de sélection. Un membre peut enregistrer sa dissidence et la communiquer au conseil d'administration.

5.0 La nomination

18. Le directeur général est nommé par le conseil d'administration pour une période n'excédant pas quatre ans.

19. Le directeur général signe un contrat d'engagement. Ce contrat d'engagement doit contenir les droits, les obligations, les bénéfices spécifiques d'emploi du directeur général dont les vacances annuelles et les congés sociaux ainsi que les modalités d'évaluation annuelle de son rendement. Le contrat d'engagement d'un directeur général ne peut pas prévoir le versement d'un bénéfice monétaire autre que ceux prévus au présent règlement.

    Toute disposition d'un tel contrat contrevenant à la Loi et aux règlements en découlant est réputée nulle.

20. VOIR ARTICLE 12 ....

16. VOIR ARTICLE 10 ...

17. VOIR ARTICLE 11 ...

5.0 La nomination (suite)

161. Les séances d'un conseil d'administration sont publiques; toutefois, le conseil peut décréter un huis clos notamment lorsqu'il l'estime opportun pour éviter un préjudice à une personne et lorsqu'il délibère sur la négociation des conditions de travail; les décisions prises lors des séances tenues à huis clos ont un caractère public, sous réserve de la protection des renseignements personnels qu'elles contiennent.

173. Le conseil d'administration doit ;

1. nommer le directeur général et les cadres supérieurs;

181. Le conseil d'administration peut, par règlement, créer les conseils et comités nécessaires à la poursuite de ses fins et déterminer leur composition, leurs fonctions, devoirs et pouvoirs, les modalités d'administration de leurs affaires et les règles de leur régie interne.

Le conseil d'administration peut déléguer ses pouvoirs à tout conseil ou comité, sauf ceux que le conseil d'administration ne peut exercer que par règlement.

193. Le directeur général d'un établissement public est nommé par le conseil d'administration. Il est, lorsque le conseil d'administration administre plus d'un établissement, le directeur général de chacun des établissements.

201. Le conseil d'administration ne peut nommer le directeur général ou le destituer que par une résolution adoptée par le vote d'au moins les deux tiers de ses membres à une séance convoquée à cette fin.

Le directeur général ne peut assister à la séance du conseil d'administration lorsque celui-ci discute ou décide de sa destitution, de sa suspension, de sa rémunération, du renouvellement de son engagement ou de ses autres conditions de travail.

6.0 L'engagement

19. Le directeur général signe un contrat d'engagement. Ce contrat d'engagement doit contenir les droits, les obligations, les bénéfices spécifiques d'emploi du directeur général dont les vacances annuelles et les congés sociaux ainsi que les modalités d'évaluation annuelle de son rendement. Le contrat d'engagement d'un directeur général ne peut pas prévoir le versement d'un bénéfice monétaire autre que ceux prévus au présent règlement.

    Toute disposition d'un tel contrat contrevenant à la Loi et aux règlements en découlant est réputée nulle.

20. VOIR ARTICLE 12 ...

21. Sauf entente entre l'employeur et le directeur général sur un autre délai, le directeur général peut quitter son poste 60 jours après avoir adressé au conseil d'administration un avis écrit à cet effet.

7.0 La nature des concours

6. VOIR ARTICLE 5 ...

12. VOIR ARTICLE 7 ...

16. VOIR ARTICLE 10

17. VOIR ARTICLE 11 ...